



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Aplicación del Modelo Daft para mejorar la Eficiencia Personal en la Imprenta  
Gigantografías Fortin Color's de la ciudad de Chiclayo**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**  
Licenciado en Administración

**AUTORES:**

Flores Vigo, Arthur Jair (ORCID :0000- 0003-3217-8973)

Guanilo Mendo, Annell Geraldine (ORCID: 0000-0003-3257-1003)

**ASESOR:**

Mg. Puse Suñe. Sonia Magaly (ORCID:0000- 0001-9648-8108)

Mg. Mejia Diaz, Yosip Ibrahin (ORCID: 0000-0003-3257-1003)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

**CHICLAYO – PERÚ**

2020

## **Dedicatoria**

Dedico mi trabajo de investigación en primer lugar a Dios por permitirme llegar a concluir una de mis grandes metas con esfuerzo; a mi familia en general especialmente a mis padres, abuelos maternos como paternos y a mi tía Eva Angélica Flores Martínez por el apoyo y la confianza que brindaron en mi persona para lograr mis propósitos profesionales

Arthur

Este trabajo de investigación se lo dedico a Dios porque gracias a él estoy cumpliendo uno de mis grandes anhelos con dedicación y responsabilidad, se lo dedico a mi padre Eduardo, a mi madre Patricia que con su esfuerzo hicieron que cumpla una de mis metas, a mis hermanos Cynthia, Eduardo y Nicole que también han estado apoyándome en este proceso satisfactorio para mí en lo que es mi vida personal y profesional.

Annell

## **Agradecimiento**

Agradezco en primer lugar a Dios por darnos un día más de vida, llegar a la meta y cumplir mis objetivos profesionales; a mis padres José Gabriel Flores Martínez y Gloria Bertha Vigo Gálvez, a mi familia en general por ser el motivo de día a día; por el apoyo incondicional que me brindaron desde el primer momento

Arthur

Agradecida con Dios porque cada día me fue enseñando a logra mis objetivos con perseverancia, de igual manera agradezco a mi familia que fue el pilar más importante, lo cual estoy agradecida por confiar en mí desde el primer momento de mi etapa universitaria.

Annell

Gracias a nuestros docentes Sonia Magaly Nuñez Puse y Yosip Ibrahin Mejía Díaz, por brindarnos todo el apoyo que nos brindó a realizar nuestra investigación

Arthur y Geraldine

## **Página del Jurado**

## Declaratoria de autenticidad

### DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Arthur Lora Flores Vigo,  
estudiante de la Escuela Profesional de Administración de la  
Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 75195903 con el trabajo  
de investigación titulada, Aportes del modelo de ft para  
mejorar la eficiencia personal en la empresa Fordin Colores  
de la ciudad de Chiclayo

#### Declaro bajo juramento que:

- 1) El trabajo de investigación es mi autoría propia.
- 2) Se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes utilizadas. Por lo tanto, el trabajo de investigación no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) El trabajo de investigación no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por lo tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otro), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normalidad vigente de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo 19 de Agosto 2020

Nombres y apellidos Arthur Lora Flores Vigo  
DNI 75195903  
Firma [Firma]

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Finca Geraldine Gumito Mendo  
estudiante de la Escuela Profesional de Administración de la  
Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 75196049, con el  
trabajo de investigación titulada,

Aplicación del modelo RFT para mejorar la eficiencia Personal en la  
Imprenta Gigantograficos Roatin Color's de la ciudad de Chiclayo

Declaro bajo juramento que:

- 1) El trabajo de investigación es mi autoría propia.
- 2) Se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes utilizadas. Por lo tanto, el trabajo de investigación no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El trabajo de investigación no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por lo tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otro), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normalidad vigente de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo 19 de Agosto 2020

Nombres y apellidos

Finca Geraldine Gumito Mendo

DNI 75196049

Firma Geraldine Gumito

## Índice

<b>Dedicatoria</b> .....	ii
<b>Agradecimiento</b> .....	iii
<b>Página del Jurado</b> .....	iv
<b>Declaratoria de autenticidad</b> .....	v
<b>Índice</b> .....	vii
<b>Índice de tablas</b> .....	viii
<b>Índice de figuras</b> .....	ix
<b>RESUMEN</b> .....	x
<b>ABSTRACT</b> .....	xi
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>II. MÉTODO</b> .....	23
2.1. Tipo y diseño de la investigación .....	23
2.2. Operacionalización de variables .....	24
2.3. Población, muestra y muestreo .....	27
2.4. Procedimiento .....	28
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos Validez y confiabilidad .....	29
2.6. Método de análisis de datos .....	31
2.7. Aspectos éticos .....	31
<b>III. RESULTADOS</b> .....	32
<b>IV. DISCUSIÓN</b> .....	51
<b>V. CONCLUSIONES</b> .....	62
<b>VI. RECOMENDACIONES</b> .....	64
<b>VII. PROPUESTA</b> .....	65
<b>REFERENCIAS</b> .....	100
<b>ANEXOS</b> .....	120

## Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de la variable independiente .....	25
Tabla 2 Operacionalización de la variable dependiente .....	26
Tabla 3 Número de trabajadores de la empresa Imprenta .....	27
Tabla 4 Análisis Alfa de Cronbach.....	30
Tabla 5 Resultados de pre test de la dimensión: Estructurales .....	32
Tabla 6 Resultados de pre test de la dimensión Contextuales .....	33
Tabla 7 Resulta .....	34
Tabla 8 Resultado .....	35
Tabla 9 Resulta .....	36
Tabla 10 Detalle de la propuesta.....	38
Tabla 11 Presupuesto de egresos durante el desarrollo de la investigación.....	41
Tabla 12 Resultados de post test de la dimensión Estructurales .....	42
<i>Tabla 13 Resultados de post test de la dimensión Contextuales.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 14 Resultados de post test de la dimensión Competencias .....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 15 Resultados de post test de la dimensión Compromiso laboral .....</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 16 Resultados de post test de la dimensión Satisfacción laboral .....</i>	<i>46</i>
Tabla 17 Comparación de resultados del pre y post test .....	47
Tabla 18 Matriz FODA.....	71
Tabla 19 Perfil del cargo y funciones: Gerencia General .....	73
Tabla 20 Perfil del cargo y funciones: Asistente Administrativo .....	74
Tabla 21 Perfil del cargo y funciones: Contador.....	75
Tabla 22 Perfil del cargo y funciones: Asesoría Legal .....	76
Tabla 23 Perfil del cargo y funciones: Jefe de ventas.....	76
Tabla 24 Perfil del cargo y funciones: Cajero .....	77
Tabla 25 Perfil del cargo y funciones: Vendedor .....	78
Tabla 26 Perfil del cargo y funciones: Jefe de Producción.....	79
Tabla 27 Perfil del cargo y funciones: Diseñador .....	81
Tabla 28 Perfil del cargo y funciones: Encargado de Acabado.....	82
Tabla 29 Perfil del cargo y funciones: Encargado de Impresión .....	83
Tabla 30 Perfil del cargo y funciones: Operario de Maquinaria .....	84
Tabla 31 Perfil del cargo y funciones: Jefe de Mantenimiento .....	85
Tabla 32 Perfil del cargo y funciones: Almaceneros.....	86
Tabla 33 Perfil del cargo y funciones: Operario de Limpieza .....	87
Tabla 34 Proceso de la capacitación N° 01 .....	88
Tabla 35 Proceso de la capacitación N° 02 .....	89
Tabla 36 Taller N°01 – Importancia de la estructura organizacional de la empresa, conociendo el modelo Daft.....	90
Tabla 37 Taller N°02 – Reconociendo la estructura organizacional de mi empresa .....	91
Tabla 38 Taller N°03 – Reconociendo mis funciones y el perfil requerido para cada cargo en la empresa.....	92
Tabla 39 Taller N°04 – ¿Cómo fortalecer mi vínculo con la marca que represento? .....	93
Tabla 40 Proceso de la capacitación N° 04 .....	94
Tabla 41 Proceso de la capacitación N° 05 .....	95
Tabla 42 Taller N°05 – La fórmula de la eficiencia laboral, “Un profesional competitivo” .....	96
Tabla 43 Presupuesto y Cronograma.....	97



## Índice de figuras

Figura 1. <i>Flujograma del procedimiento</i> .....	28
Figura 2. Resultados de pre test de la dimensión Estructurales .....	32
Figura 3. Resultados de pre test de la dimensión Contextuales .....	33
Figura 4. Resultados de pre test de la dimensión Competencias .....	34
Figura 5. Resultados de pre test de la dimensión Compromiso laboral .....	35
Figura 6. Resultados de pre test de la dimensión Satisfacción laboral.....	36
Figura 7. Resultados de post test de la dimensión Estructurales .....	42
Figura 8. Resultados de post test de la dimensión Contextuales .....	43
Figura 9. Resultados de post test de la dimensión Competencias.....	44
Figura 10. Resultados de post test de la dimensión Compromiso laboral.....	45
Figura 11. Resultados de post test de la dimensión Satisfacción laboral .....	46
Figura 12. Esquema del modelo Daft.....	68
Figura 13. Organigrama de la Imprenta Gigantografías Fortin Color´s .....	72

## **RESUMEN**

El objetivo general de la presente investigación fue determinar que el modelo DAFT para mejorar la eficiencia personal en la Imprenta Gigantografías fortin Color's de la ciudad de Chiclayo. Para su desarrollo se basó en las teorías de Daft, que menciona que el modelo Daft se encarga de estructurar ordenada y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una organización, considerando que las organizaciones no son estáticas; se adaptan en forma continua a los cambios en el entorno, con relación a la eficiencia personal, Gonzales menciona que la eficiencia es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. La eficiencia personal se define como el cumplimiento de objetivos trazados, con el menor uso de recursos y en el menor tiempo posible. La metodología se centró en un estudio de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, alcance explicativo, de diseño pre experimental, la recolección de información se realizó mediante un cuestionario aplicado a una muestra de 32 trabajadores de la empresa, así como también se utilizó una entrevista.

Los resultados evidencian que los trabajadores no laboran con eficiencia pues la presencia de dilemas como el incumplimiento de funciones, la falta de una línea de mando, la falta de potenciación de sus competencias y sobre todo por un bajo compromiso y satisfacción laboral han generado que el personal de la empresa se sienta desvinculado de la visión empresarial. El estudio concluye que luego de la implementación del modelo Daft en la empresa, existieron mejoras significativas sobre todo en las dimensiones de satisfacción laboral; dimensión contextual y en la dimensión de competencias, dimensiones estructurales y dimensión compromiso laboral; en conclusión, el principal resultado obtenido con la aplicación del modelo Daft fue el incremento de la eficiencia laboral.

Palabras Clave: Competencias, desempeño, eficiencia personal, entorno, modelo Daft.

## **ABSTRACT**

The overall objective of this research was to determine the DAFT model to improve personal efficiency at the Gigantografías Fortin Color's Printing House in the city of Chiclayo. Its development was based on the theories of Daft, which mentions that the Daft model is responsible for structuring orderly and synergistically the various organic units of an organization, considering that organizations are not static, they adapt continuously to changes in the environment in relation to personal efficiency, Gonzales mentions that efficiency is the ability to have someone or something to achieve a particular effect. Personal efficiency is defined as the fulfillment of objectives, with the least use of resources and in the shortest possible time. The methodology focused on a study of quantitative approach, of applied type, explanatory scope, pre-experimental design, the collection of information was carried out through a questionnaire applied to a sample of 32 workers of the company, an interview was also used. The results show that the workers do not work efficiently because the presence of dilemmas such as non-compliance with functions, the lack of a line of command, the lack of empowerment of their skills and above all due to low commitment and job satisfaction have caused the company's personnel to feel detached from the company's vision. The study concludes that after the implementation of the Daft model in the company, there were significant improvements especially in the dimensions of job satisfaction; contextual dimension and in the dimension of competencies, structural dimensions and labor commitment dimension; in conclusion, the main result obtained with the application of the Daft model was the increase in labor efficiency.

**Keywords:** Competences, performance, personal efficiency, environment, Daft model.

## **I. INTRODUCCIÓN**

En el presente capítulo se expone de modo general la realidad problemática, destacando la importancia del problema a investigar, se presentan los antecedentes en tres contextos, internacional, nacional y local, además de las teorías y enfoques conceptuales en función a las variables de la presente investigación: modelo Daft y eficiencia personal. Por otra parte, se presenta la formulación del problema en forma de pregunta, los objetivos, la justificación y por último la hipótesis.

En el contexto internacional, según Arzube y Bustos (2017) mencionaron en su artículo sobre la administración y su relación con el desarrollo organizacional, que cuando se habla de modelos dentro de la administración empresarial, se generaliza sobre la representación de algo, que puede ser analizado, un modelo es un prototipo que sirve de guía. En este sentido, el modelo DAFT hace referencia a un diseño organizacional, que abarca el estudio de las políticas, procedimientos, funciones, manuales y sobre todo de los empleados que son parte de una organización, la aplicación de este modelo se realiza en entidades que presentan deficiencias en su gestión interna, pero, sobre todo, cuando no existe una adecuada eficiencia personal de los colaboradores por lo cual sus fracasos empresariales son más frecuentes.

En este sentido, el diseño organizacional es un proceso que permite que las empresas optimicen la gestión de sus recursos, sobre todo del recurso humano, en gran medida la incidencia de los éxitos y fracasos de las organizaciones están relacionados a los métodos directivos de las mismas, por lo cual, cuando existe una evolución de su sistema, los cambios son más notorios y logran un mayor desarrollo y crecimiento en el mercado.

En la misma línea, Toro (2017) afirmaron que hoy en día existe una ardua competencia en el mercado español en casi todos los sectores empresariales, constantemente aparecen nuevos productos y servicios, que obligan a las empresas a que mejoren sus procesos y a rediseñar su estructura y gestión, por ello buscan diferenciarse unas de otras, ofreciendo un valor agregado, sin embargo, es de conocimiento general que uno de los factores que más aporta a la diferenciación es el talento humano. El diseño organizacional es considerado como el primer paso de un proceso que permitirá construir y ajustar la estructura de la organización a los objetivos que se pretenden alcanzar, este proceso deberá partir de una adecuada distribución de los puestos de trabajo y generar un enlace entre los departamentos para formar así la estructura organizacional.

Sería coherente afirmar, que el proceso de construir y ajustar la estructura organizacional a los objetivos, es lo que se define como el diseño organizacional, es el vehículo que permite ejecutar la estrategia empresarial, y por lo tanto servirá para optimizar el control de los recursos internos, facilitando el crecimiento de la cuota de mercado. Cuando la implementación del modelo de diseño organizacional se realiza de manera adecuada, la empresa tiene el potencial de facilitar sus actividades y mejorar la eficiencia personal de los trabajadores.

De igual forma, Sancho y Maldonado (2018) en su artículo publicado en México sobre la satisfacción de los trabajadores mencionan que actualmente las empresas generan prácticas que promuevan la satisfacción de los trabajadores y mejoren su eficiencia personal, lo que genera un impacto positivo en su productividad y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Según un estudio por la consultora Towers Watson en México, cuando los trabajadores se sienten satisfechos en sus puestos, porque perciben una adecuada gestión organizacional, un ambiente agradable y se desenvuelven con facilidad en las funciones que se les encomienda, muestran una mayor eficiencia personal, según indicaron el 72% de las personas que fueron parte del estudio.

A partir de lo anterior, se establece que la eficiencia personal de los colaboradores en una organización, es un factor que debe ser controlado y supervisado de manera continua, para reconocer si las actividades y funciones de cada uno de ellos realmente es un resultado de eficiencia que aporta a los objetivos trazados, la eficiencia personal de los trabajadores no solo se mide por su desempeño, sino también, por sus logros, buena relación con sus compañeros, aprendizaje continuo, seguridad y proactividad y una buena relación con sus superiores.

Desde el ámbito nacional, Agostino (2015) menciona en su artículo sobre el diseño organizacional para un crecimiento sostenible, que el diseño organizacional no solo se trata de crear un simple organigrama, es un proceso completo por el cual la empresa logra determinar una forma más eficaz para ejecutar su estrategia, considerando que esta debe estar alineada a la capacidad y eficiencia personal de sus trabajadores. El diseño organizacional debe considerar tres principios que conforman parte de un modelo, el primero decidir, el segundo diseñar y el tercero entregar, estos principios deben estar alineados a los objetivos organizacionales y deben estar articulados a una estrategia.

En este sentido, un modelo, representa un prototipo o una guía, en este caso el modelo DAFT que hace referencia al diseño organizacional, es una herramienta administrativa que

aporta a la toma de decisiones, a establecer claramente las responsabilidades de los colaboradores de la empresa, y a la mejora de su eficiencia personal. Todo diseño organizacional debe ser construido de forma flexible y sobre todo generar valor al negocio con un impacto sostenible.

En la misma línea, Gastelumendi (2016) afirma que la gestión del potencial humano, actualmente se ha convertido en un desafío para todas las organizaciones, lograr que se identifiquen con los objetivos organizacionales, la misión y visión de la empresa es un verdadero reto cuando no existe la motivación necesaria y sobre todo cuando desconocen el lugar que ocupan dentro de la estructura organizacional. Entre los desafíos más trascendentales a los que se enfrentan los gerentes de recursos humanos, está el medir el desempeño personal de sus colaboradores, para ello se deben utilizar indicadores, como comportamiento, aprendizaje, etc. Los resultados al medir el desempeño del trabajador, permitirán definir si este está trabajando con eficiencia optimizado el tiempo y recursos de los que dispone.

Para profundizar, existen diversas organizaciones que no realizan la evaluación del desempeño de sus colaboradores, por lo cual desconocen si estos trabajan de manera eficiente, y en algunos casos la eficiencia personal de los mismos, no responde al promedio esperado por la empresa, lo que genera que la productividad y capacidad de la empresa se vea obstaculizada, estas deficiencias en su mayoría se hacen visibles cuando la empresa presenta dificultades en el clima organizacional, motivación, falta de capacitación, falta de una adecuada planificación de actividades y carecen de una estructura organizacional formal.

En el contexto local, Arrunategui (2015) mencionó que en Lambayeque, ocho de cada diez trabajadores sufre de estrés laboral lo que repercute en su bajo desempeño, esto como resultado de factores internos en sus centros de trabajo, como la falta de motivación, falta de capacitación y desarrollo de sus competencias y la desorganización de las funciones que deben cumplir en sus puestos de trabajo.

En resumen, la problemática engloba el dilema de las organizaciones que tienen colaboradores que carecen de eficiencia personal, generando un bajo nivel de productividad, pérdidas en su capacidad de ventas y prestación de servicios; así mismo, la falta de eficiencia personal en los trabajadores no solo parte de elementos externos, sino muchas veces es resultado de una serie de elementos internos, como el clima y la falta de una organización y gestión empresarial adecuada.

La presente investigación aborda la necesidad de la empresa Imprenta Gigantografías Fortin Color's para lograr mejorar su eficiencia personal, esta entidad se dedica a brindar servicios de impresión según los requerimientos del cliente, desde volantes hasta Gigantografías, además de otro tipo de materiales como cuadernos, agendas personalizadas, lapiceros personalizados, y todo tipo de impresión en diferentes materiales de papel, tiene presencia en el mercado de más de 30 años.

Si bien es cierto, en la entrevista realizada al gerente de la empresa Gigantografías Fortin Color's se logró determinar que no existe un plan formal de trabajo, también se evidenció que existe una desorganización interna en cuanto al cumplimiento de funciones y establecimiento de los perfiles de puestos, además que el colaborador desconoce qué posición tiene en la estructura de la empresa, según el gerente en varias ocasiones se han presentado demoras en las entregas de productos, como consecuencia de la mala comunicación entre los niveles de la organización, puesto que el trabajador desconoce la línea de mando de la empresa y responde a las diversas órdenes que se le den. El gerente también menciona que su visión a largo plazo es incrementar su cuota de mercado y ampliar la infraestructura de la empresa, pero para ello se necesita mejorar la forma actual de trabajo, potenciar la eficiencia del personal y cumplir con los objetivos establecidos.

Así mismo, el diagnóstico realizado en la empresa Gigantografías Fortin Color's, logró a evidenciar que actualmente por la gran competencia en el sector donde se desenvuelve, es necesario que este en constante crecimiento, sin embargo, la empresa no va a la par con las nuevas tendencias tecnológicas, cambios estructurales y demás cambios que le permitan ser más competitiva. Además, la empresa carece de un organigrama formal, por motivo que las acciones individuales de cada uno de los trabajadores, no están definidas en ningún documento formal, y estos operan de manera empírica, esta falta de un diseño organizacional en la empresa genera una desorganización total de su personal.

Por otra parte, los trabajadores de la empresa Gigantografías Fortin Color's carecen de conocimientos de las funciones que deben realizar en los puestos que ocupan, pues hasta la fecha han venido operando por instrucciones de sus superiores, cambiando de actividades y funciones a diario, no reconocen sus líneas de mando, no saben a quién reportar su trabajo o con quien resolver alguna duda, además todas las acciones de la empresa se encuentran centralizadas en la gerencia, como resultado de estos factores su eficiencia personal se ha visto en decadencia. Otro dilema pudo hallarse en la empresa, recae sobre el cumplimiento de las actividades, las cuales se realizan según las indicaciones del día, pero no existen metas

en el corto o mediano plazo. La eficiencia personal de los trabajadores de la empresa Gigantografías Fortin Color's está regida a su productividad, y actualmente no está dentro del promedio esperado, básicamente las actividades que realizan no son parte de sus funciones y no aporta al crecimiento de la organización, su flujo de comunicación es corto, no se encontraban motivados, tampoco cuentan con directrices establecidas, y desconocen si la empresa cuenta con un organigrama, estos factores ocasionan la existencia de debilidades en la organización.

A partir de lo expuesto, surgió la imperante necesidad que la empresa Gigantografías Fortin Color's decida contar con un modelo DAFT, fundamentándose en la aplicación de teorías y conceptos sobre el diseño organizacional, para identificar las falencias de la organización y luego de un análisis determinar los factores que influyen en el desarrollo de la empresa y en el cumplimiento de sus objetivos, enfocado a mejorar la eficiencia personal.

A continuación, se detallan, los antecedentes de la investigación, es decir otras investigaciones a nivel internacional, nacional y local que guarden relación con el presente tema de estudio.

A nivel Internacional Quezada (2017) en su estudio titulado “Desarrollo de una estructura organizacional en imprenta GEOGRAF”. La investigación fue de tipo descriptiva y cualitativa. El estudio llegó a la conclusión de que existe una falta de descripción de los cargos lo que ocasiona confusión en las responsabilidades de todos los empleados, siendo necesaria la implementación de un modelo de diseño organizacional, posterior a la implementación de la propuesta se evidenció mejoras en el entendimiento de las funciones de cada puesto, los colaboradores reconocen las líneas de autoridad y sobre todo se muestran más satisfechos y comprometidos con la empresa.

*La falta de una adecuada estructura organizacional, genera que en la empresa exista una deficiente distribución de las tareas a causa de la dualidad de mandos y la sobrecarga de actividades para el personal, estos factores influyen negativamente en su eficiencia y genera que la productividad de la empresa no sea la esperada, por tal, el uso de un diseño organizacional para la reestructuración de la empresa aportará al crecimiento de la empresa, mejora de la eficiencia personal y al cumplimiento de sus objetivos.*



Ordoñez (2014) en su tesis titulada “Diseño de la estructura organizacional, y manual de procesos y procedimientos en el área administrativa de la empresa Celular Bosh S.A., ubicada en el Cantón de Milagro”. La metodología fue descriptiva de tipo exploratoria – no experimental – transversal. Según los resultados obtenidos a través de la encuesta a los trabajadores y la entrevista al gerente se llegó a determinar que su estructura organizacional es mala y que no cuentan con un manual de procesos y procedimientos, además no existe compromiso organizacional de parte de los trabajadores, ya que según los resultados el compromiso es regular, producto de la desmotivación, desintegración de equipos y falta de reconocimiento por metas cumplidas. Por lo que el autor concluyó en que la implementación de una Estructura Organizacional y el Manual de Procedimiento ayudará a mejorar el rendimiento de la empresa de forma interna.

*Toda empresa tanto al nivel mundial, nacional y como al nivel local para un buen funcionamiento y desempeño, necesita estar bien establecida su misión y su visión en todas sus funciones como tener un manual de funciones y sobre todo su estructura organizacional en la cual debe estar bien definida con sus niveles jerárquicos para un buen manejo de la empresa.*

Awino (2015) in his tesis “Organizational Structure and Performance of Large Manufacturing Firms in Kenya: An Empirical Investigation”. The research had a quantitative approach and was of transversal design. The findings of this study coincided with previous studies and open a path for future research. That has an implication in organizations whose performance should not only be seen using a construct of financial indicators and that non-financial measures can also be considered in organizational performance - but, in general, there is a clear indication that the structure influences performance, even without implementing the strategy for the organization.

*El estudio es de gran relevancia, puesto que aporta un proceso que contribuye a seleccionar la estructura de las actividades, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de la organización. Asimismo representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas.*

A nivel nacional, Bermudes (2016) en su tesis titulada “Relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA – Tarapoto, 2016” La metodología fue de un enfoque mixto, de tipo descriptiva y de diseño correlacional – no experimental. De tal manera concluyendo en que

la relación que existe entre las dos variables de estudio dentro de la empresa, se considera positiva y moderada en función a la representación de toma de decisiones del equipo, además la importancia del desarrollo de las competencias del colaborador genera una mayor eficiencia, sin embargo cuando las competencias no se potencian y se encuentran en un nivel medio, como consecuencia de una comunicación deficiente y falta de capacitaciones se puede concluir que el personal no está desempeñándose con eficiencia. El autor concluye que posteriormente a la implementación de un plan de mejora las competencias del colaborador mejorarían pues su nivel de conocimientos y su desempeño serían más eficientes.

*El estudio pretende proveer el ejercicio de la gestión pública mediante el uso de herramientas que faciliten la influencia sobre los procesos de manera clara, precisa en función a los modelos de calidad sin perjudicar la imagen de la empresa. Para ello se considera desarrollar un diagnóstico situacional sobre los aspectos que conciernen a la organización.*

Llunen (2015) en su tesis titulada “Medición del impacto de las cargas laborales en la eficiencia del personal de las áreas de tejido en una empresa textil de Arequipa”. La metodología del presente trabajo de investigación fue de tipo descriptivo – Correlacional. De tal forma, se llega a la conclusión, que el personal objeto del análisis tiene una carga laboral del 103.91%, generado por el tiempo agregado utilizado en la gestión de información y aprobaciones de otros procesos y áreas, además su satisfacción laboral está en una escala regular, producto de la falta de actividades de integración y de formación que exploten sus competencias, así como la falta de un plan de actividades centrados en su gestión y promoción de su eficiencia, luego de medir el impacto del plan de mejora se incrementaron los rangos altos en las dimensiones de clima laboral, satisfacción y compromiso laboral.

*Hoy en día las empresas en general están preocupadas por la mejora y optimización de sus procesos a fin de elevar su eficiencia, por este motivo surge la necesidad de medir las cargas de trabajo del personal que le permitan conocer la situación actual de la distribución de la carga de trabajo y conocer tanto la sobre carga como el mal uso de la capacidad de mano de obra disponible, de modo que esta investigación será de gran apoyo para aquellas empresas que deseen ponerlo en práctica.*

Aliaga (2016) en su estudio realizado sobre “Incidencia del diseño organizacional en el proceso de planeación del gobierno regional de Junín en el año 2015”. La metodología

que se aplicó en el estudio fue de tipo descriptivo con un diseño no experimental. Se concluyó en que lo más conveniente sería proponer un modelo que promueve la mejora del diseño organizacional en los procesos de planificación que conduzca a estándares de calidad, además menciona que las condiciones del entorno a pesar que son favorables la entidad no ha realizado una planificación adecuada y las decisiones tomadas han repercutido de forma negativa en el desarrollo de la entidad.

*En este sentido, se establece que el diseño organizacional implica el estructuramiento de actividades y funciones en base al desempeño laboral, de esta manera la empresa torna en una organización formal obteniendo beneficios en su productividad y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.*

A nivel Local, Longa (2016) en su tesis titulada “Propuesta de un rediseño organizacional para la corporación O'Globo SAC de la ciudad de Chiclayo.” La investigación presentó una metodología de enfoques cualitativos y de diseño descriptiva correlacional, pre – experimental. Por lo que el autor concluyó en que se debe implementar un organigrama donde se establezca la organización de áreas administrativas de la corporación, posterior a la aplicación de la propuesta, las mejoras se evidenciaran en las condiciones internas de la empresa, como reconocimiento del lugar que ocupa el trabajador en la empresa, respeto por las líneas de autoridad y mayor compromiso laboral.

*La presente investigación podrá ser de utilidad para aquellas empresas que no cuentan con una estructura optima en base a los procesos administrativos, por el cual diseñar un modelo de organización permitirá mejorar la gestión actual de la empresa. Ya que las empresas se encuentran inmersas a cambios constante que se efectúan dentro del mercado.*

Briceño y Gálvez (2017) en su tesis titulada “Diseño organizacional en base al modelo DAFT para la empresa JACB ingeniería & construcción SAC - Chiclayo 2016”. Esta investigación tuvo un enfoque cualitativo, debido a este enfoque se determinó que la muestra es de tipo no probabilística. Se concluyó, en que la empresa con respecto a su organización, se encontraba de manera informal, lo que generaba ciertas deficiencias en base al desempeño laboral, sin embargo, luego de la aplicación de la propuesta la empresa logrará tomar mejores decisiones en base a las oportunidades del mercado, así mismo en la comparación de los resultados se logra evidenciar que también existirían mejoras en las competencias del colaborador.

*La presente investigación nos hace entender que el modelo Daft es el más recomendable para formalizar su estructura organizacional, porque el modelo selecciona las opciones específicas de estrategia y diseño que pueden ayudar a que la organización logre su objetivo y las metas dentro de su entorno competitivo.*

Ortiz y Ortiz (2016) en su tesis “Diseño de un plan estratégico organizacional para mejorar la gestión administrativa de la institución educativa no escolarizado “Manuel Pardo” distrito de Olmos”. Así mismo tuvo como metodología descriptiva con un diseño pre experimental, conformado por una muestra de 30 personas a quienes se les realizó un cuestionario para la recopilación de información. Se concluyó en que, la implementación de un plan de mejora centrado en el diseño organizacional aporta a mejorar el compromiso laboral del colaborador, como consecuencia de un mayor nivel de motivación e integración laboral, así como mejora el rango de valoración respecto a la satisfacción laboral.

*De tal manera, el diseño organizacional implica la organización de los puestos de trabajo en base a la jerarquización de acuerdo a un organigrama, así mismo cada función establecida será vinculada a las actividades y el perfil de cada colaborador, de esta manera apoya a mejorar los índices de eficiencia en el personal.*

Guerrero y Baltazar (2014) en su tesis sobre “Integración de las funciones de la administración en la gestión empresarial de Emanach SAC –Chiclayo”. La metodología aplicada fue descriptiva no experimental. Llegando así a la conclusión de que, en la implementación de un documento de gestión en base a la integración de funciones administrativas se logró mejorar diversos factores del ambiente laboral, entre ellos la satisfacción del trabajador, quien luego del plan de mejora, percibe un clima más ameno, así como su satisfacción se encuentra en un rango alto.

*En tal sentido, entre los pilares que conformar el diseño organizacional se basa en la implementación de documentos para la gestión administrativas, entre ellos se tiene el manual de identidad en donde los colaboradores pueden conocer las funciones y actividades que realiza cada departamento que conforma la empresa.*

En el presente apartado se citan diversos autores que realizaron aportes en función a las variables: Modelo Daft y Eficiencia personal.

Respecto a la variable de modelo Daft, Anzola y Marín (2017), lo definen como el diseño o rediseño organizacional en las empresas, se habla del desarrollo de tres elementos

centrales, los cuales consta, el primero de la definición de dicho modelo, el segundo se basa en la elaboración de un organigrama, por tercero y último, se considera la elaboración de manuales organizacionales en donde se detallen las funciones y actividades que se ejercerán en la organización.

Ingram (2018) affirms that the organizational design is the basis on which the diverse operations of the company are constituted, including the grouping of the collaborators by areas, besides establishing the formal control lines. There are several methodologies that allow defining a successful organizational design, based on a solid business culture, among which are models and theories that seek innovation and adaptation to change.

Así mismo, Daft (2015) indica que su modelo implica establecer una estructura ordenada en función a las unidades orgánicas ejercidas en la empresa. Asevera que se relación bajo la estructura sinérgica sobre las diferentes unidades orgánicas que se desarrollan dentro de una corporación, esto debido que las empresas actualmente presentan cambios constantes productos de los cambios ejercidos por el mercado y las necesidades del cliente. Por lo tanto, las empresas se ven obligadas a enfrentarse a los diferentes desafíos que se presentan entorno a su competencia.

According to Blomstrom (2018) the organizational design allows the company to recognize the importance and the place that corresponds to each worker, considering not only their knowledge and skills, but also taking into account their aspirations, needs and strengths, in order to achieve linking them with the objectives set and obtain greater efficiency of the staff.

Burton (2018) mentions that the organizational design is based on a theoretical model or foundation, which describes the understanding of the company as a whole, that is, with an integral vision, for which its complement is the organizational structure, where the place of each one of the employees, and the lines of command are established. The organizational design is recommended to increase the efficiency of the personnel.

También llamado estructura organizacional, define a una organización a través de su marco de trabajo, incluyendo las líneas de autoridad, las comunicaciones, los deberes y las asignaciones de recursos. Un modelo está dirigido por las metas de la organización y sirve como el contexto en el cual se operan los procesos y el negocio es hecho. El modelo ideal depende de la naturaleza del negocio y los desafíos que enfrenta. A su vez, el modelo

determina el número de empleados necesarios y sus grupos de habilidades requeridas. (Gómez & Gil, 2015)

Glennhole (2017) states that the organizational redesign is necessary from time to time, with the purpose of a new implementation of business strategies, the organizational design existing in the company, must have changes according to market conditions, changes in the lines of command and especially when there is a variation in the processes to increase the efficiency of the personnel, for that reason it is necessary that the planned structure is aligned to the strategic objectives and adapts to the internal and external fluctuations to the company.

Respecto a las dimensiones del diseño organizacional, Daft (2015) indica que uno de los primeros elementos para poder llegar a entender el desarrollo dentro de las organizaciones es poder identificar qué tipo de dimensiones describan los rasgos del diseño organizacional, de los cuales describirán la personalidad y rasgos físicos de la empresa con respecto a la eficiencia del personal que conforma dicha organización.

According to Miller (2017) the organizational structure is a process that allows the company to communicate and distribute the social network becomes a company, this structure defines the behavior within the organization, the lines of authority and the correct form, the relationship with its external environment.

La primera dimensión del modelo, son las dimensiones estructurales, según Daft (2015) se denominan estructurales debido al diseño proporcionado que establece en base a las etiquetas que conforman los rasgos internos establecidos en la organización. Además, se basa para la evaluación entre las comparaciones de las diferentes organizaciones que se encuentran dentro del mercado competitivo. De tal forma que se dividen en las siguientes:

La primera dimensión es la formalización, según Daft (2015) consta de la documentación que posee toda organización, en donde incluye las operaciones, representaciones de puestos, medidas organizacionales, manuales o políticas internas. Así mismo estos instrumentos se caracterizan por describir el comportamiento y las actividades que realizan de acuerdo a rubro de la empresa. Frecuentemente, la formalización se mide a través del conteo de números de páginas de documentación perteneciente de la empresa.

Uno de los indicadores de esta dimensión es la especialización, donde Daft (2015) menciona que la especialización se refiere a las subdivisiones en trabajos separados que presenta las organizaciones. Por lo tanto, se afirma que mientras la especialización sea

amplia, cada colaborador desarrollara un rango limitado con respecto a sus tareas laborales, sin embargo, si la especialización es baja, los colaboradores presentarían una gran variedad de tareas. Así mismo, se considera a la especialización con la división de trabajo.

Tercer indicador es la jerarquía de la autoridad, que según Daft (2015) consta de la descripción de quien reporta o posee el control para cada gerente. En el organigrama, la jerarquía se representa a través de líneas verticales, así mismo esta se encuentra relacionada con el tramo de control, del cual está compuesto por el número de empleados que tienen a su cargo en supervisión. Se indica que cuando el tramo de control se caracteriza por ser corto, la jerarquía se caracteriza por ser alta, por lo contrario, el intervalo de control es profundo la jerarquía sobre la autoridad será más pequeña.

La centralización–descentralización es el tercer indicador de la dimensión estructurales, y se define como el nivel jerárquico para realizar la toma de decisiones. Daft (2015) afirma que cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel superior, la organización está centralizada, cuando las decisiones son delegadas a niveles organizacionales más bajos, está descentralizada. De tal manera, que algunas decisiones, las organizaciones que pueden ser tanto centralizadas o descentralizadas incluyen la compra de equipo, el establecimiento de metas, la elección de proveedores, la fijación de los precios, la contratación del empleado y la decisión en base al marketing.

Así mismo, Daft (2015) cita como indicador al profesionalismo, que radica en el nivel de educación formal y la capacitación de los colaboradores perteneciente de una organización. El profesionalismo indica el grado de conocimiento que posee el colaborador y la aportación que brinda a la empresa, de tal manera que esto va vinculado a las capacitaciones que otorga la empresa a sus empleados. Así mismo se afirma que el profesionalismo por lo general se mide a través del número de años de educación que posee el empleado.

El último indicador es el descrito como las razones de personal, consta de la distribución de personas según las funciones que cumple en cada departamento dentro de la organización. Daft (2015) afirma que así mismo estas razones se pueden dividir de la siguiente manera, razón administrativa, razón de oficina, la razón personal profesional y la razón de empleados que realizan labores directos e indirectos. Para medir la razón del personal, este se desarrolla a través de la división del número de empleados en una calificación específica entre el número total de empleados perteneciente en la organización.

La segunda dimensión, según Daft (2015) son las contextuales, estas las conforman el tamaño, tecnología, entorno y metas establecidas en la empresa. Del cual, aquellas describen el escenario en donde se desenvuelve la organización, incluyendo a su vez las dimensiones estructurales. Por lo tanto, se define a las dimensiones contextuales como el conjunto de elementos en base a la estructura y procesos laborales pertenecientes en una organización.

Su primer indicador de medición es la tecnología organizacional, donde Daft (2015) afirma que consta de las herramientas o técnicas que conforman parte de los insumos en productos generados por la empresa. Así mismo, presenta relación con la forma en el que la organización produce sus bienes y servicios, además que involucra con la manufactura flexible y los sistemas de información avanzada.

Daft (2015) afirma que el entorno, es el segundo indicador, como su nombre lo menciona, incluye todos los elementos que se encuentran fuera del límite de la organización. Así mismo se indica que los elementos clases incluyen la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera. Los elementos del entorno que afectan una organización la mayor parte de las veces son otras organizaciones.

El tercer indicador se define como las metas y la estrategia, que se basa en el propósito y la utilización de técnicas competitivas que permiten marcar la diferencia entre las demás organizaciones dentro del mercado. Daft (2015) asevera que constantemente los objetivos planteados por las empresas se efectúan por medio de declaraciones en donde se describe la misión de una empresa. Por lo que se considera, que una manera efectiva para establecer el cumplimiento de las metas, es por medio de la elaboración de un plan de acción en donde se detallan la distribución de los recursos y actividades que se generan a través del entorno organizacional, con el propósito de alcanzar cada una de las metas organizacionales. Las metas y estrategias definen el alcance de las operaciones y la relación con empleados, clientes y competidores.

Por último, respecto al indicador de cultura, Daft (2015) lo define como el conjunto de valores y normas que caracterizan a una empresa en reflejo de sus colaboradores. De tal forma, que los valores y normas ejercidas dentro de una empresa, se encuentran relacionado con el comportamiento ético y el compromiso del colaborador hacia la empresa, además que se involucra con factores como la eficiencia sobre el servicio al cliente y la cultura organizacional.



Respecto a la estructura del modelo, según afirma Daft (2015) la estructura a seguir para el adecuado diseño organizacional parte de los siguientes elementos:

Primero, la determinación del entorno externo, que incluye el análisis de las oportunidades y amenazas. Es el punto de partida para el diseño organizacional porque muestra las condiciones del mercado para garantizar la operatividad y crecimiento de la empresa, considerando estos factores se logra establecer estrategias de éxito. (Daft, 2015)

Segundo, la definición del equipo de alta gerencia, conformado por los directivos del nivel más alto de la empresa, quienes proporcionan la información necesaria para el diseño organizacional. En el modelo Daft no es necesario estipular quienes pertenecen al equipo de alta gerencia, pues en el diseño del organigrama, se estipula que el cargo de mayor jerarquía es de la gerencia, administración, directorio, o junta. (Daft, 2015)

En el tercer apartado, se describe la situación interna, que incluye las fortalezas y debilidades de la organización. Es necesario que la institución reconozca cuáles son sus principales factores de éxito y sus deficiencias, con ello se logrará establecer metas y estrategias alineadas a la situación que atraviesa en el mercado. (Daft, 2015)

Como cuarto punto, se detalla el intento estratégico, que incluye la misión, que es el motivo de la existencia de la organización, describe cuales son los valores que comparten los trabajadores en la empresa, sus creencias y la razón de ser de la empresa; la visión, que representa la meta a donde se quiere llegar en el largo plazo; además de la definición de estrategias, que parten del cruce FODA. (Daft, 2015)

El quinto punto, incluye el diseño organizacional, donde se describe la forma estructural de la empresa y la definición de funciones y perfiles de puestos en la organización. El diseño organizacional es el proceso mediante el cual una empresa elige su estructura de tareas, responsabilidades y líneas de autoridad, representado mediante un organigrama. (Daft, 2015)

Como sexto punto, está el desarrollo de estrategias, con el fin de cumplir y respaldar el intento estratégico, y mantener al personal enfocado en la dirección adecuada, se deben plantear opciones específicas de estrategia que ayuden a la organización a lograr sus objetivos y metas en el entorno competitivo, sobre todo es necesario que dentro de estas estrategias se incluya actividades formativas para comunicar al personal el diseño

organizacional al que se está adaptando la empresa y reconozcan qué lugar ocupan dentro de la organización. (Daft, 2015)

Respecto a la estructura organizacional, Sastre (2014) afirma que se refleja en el organigrama que es una herramienta visual que nos permite dar información de una manera rápida, precisa y concisa sobre el nivel jerárquico que posee la empresa. La importancia del organigrama se centra en que: permite detectar los errores existentes en cada departamento, la supervisión es mejorada y ayuda a que esta herramienta visual sea proporcionada y los niveles jerárquicos sean dados como información y refleja la dualidad de mando.

According to Gholam y Mehrpour (2016) the organizational structure is defined as a manifestation of strategic and systematic thinking, which describes an organization composed of elements and a defined structure, which together make up a unit, this organizational structure, allows for a high combination of organizational elements and that optimizes personal efficiency.

Según Sastre (2014) para la realización de un organigrama, se debe tener en cuenta todas las actividades y funciones existentes en la empresa, así como, así como los cargos independientes y los que son supervisados por un superior para definir una correcta jerarquía. El organigrama debe ser visualmente entendible para todos los empleados, mediante un análisis y una correcta estructura.

Likewise, regarding the organizational structure, Benzer y Charris (2016) mention that it represents a theory at an organizational level, which focuses on establishing the main areas of the company and defining the lines of command that can influence personnel and their performance, when the work environment is improved, employees perceive a more pleasant climate and their efficiency remains as expected.

La segunda variable de la investigación es la eficiencia personal, que es definido por Gonzáles y Pérez (2015) como la evaluación que permite medir el logro de los objetivos propuestos y dar feedback al trabajador sobre el comportamiento y desempeño ejercido en las actividades y tareas acorde a las funciones de la empresa.

Albright (2018) states that when the company does not show efficiency in carrying out its activities, it translates into a lack of commitment of the staff, which is derived from an inadequate organizational design and poor management of human talent, which generates costs high in productivity. Employees who are not committed, not only show a low

efficiency in their work, but also have the highest rates of absenteeism and turnover in the company.

According to Thompson (2018), every manager needs to surround himself with efficient personnel, who carry out their activities giving their best performance, which is key to the success of the company. The leaders of the organizations must understand the importance of human talent to meet the objectives set, so they are obliged to have an organizational structure that contributes to the growth of the worker and achieve that human talent becomes a competitive advantage.

Alvarado y Barba (2016) afirman que la eficiencia personal está relacionada con la capacidad del personal de una empresa para realizar sus funciones con el menor de recursos y en el menor tiempo posible, para ello deben reconocer cuales son las actividades que están dentro de sus funciones y cuál es su posición dentro de la estructura organizativa de la empresa, ello evita confusión en su desempeño.

Así mismo, Gonzáles (2015) menciona que la eficiencia es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. La eficiencia personal se define como el cumplimiento de objetivos trazados, con el menor uso de recursos y en el menor tiempo posible.

Por otra parte, Reig (2015) menciona que actualmente los colaboradores deben estar a la vanguardia con respecto a las exigencias que presenta el mercado en base a las expectativas del cliente, por lo que las empresas deben brindar apoyo al personal para el refuerzo de habilidades, conocimiento y competencias.

According to Turchetti (2018), improving employee performance has always been a challenge for today's organizations, as they are unaware of various tools that can support the control of staff efficiency. In the majority of companies, they work with ambiguous organizational designs and traditional management concepts, which prevents having a more integral vision in the management of the personnel, for that reason the redesign of the organizational structures is the first step to achieve the efficiency of the personnel.

Alvarado y Barba (2016) afirman que la eficiencia pretende usar la forma, maneras y técnicas mejor apropiadas y oportunamente previstas y estructuradas para garantizar un excelente uso de los insumos con que se dispone. Entre sus características, están:

La eficiencia se responsabiliza más por los medios que por los fines.

La eficiencia, consigue ser medida por el número de bienes que se emplea en elaborar una utilidad.

La eficiencia incrementa a la vez que disminuye el precio de los recursos utilizados. Se vincula con el uso de los bienes para conseguir un objetivo.

Respecto a los elementos que inciden sobre la eficiencia personal, Reig (2015), detalla que son los siguientes: primero las condiciones del trabajo, se refiere que la eficiencia no solo es producto del método y del incentivo salarial, sino que obedece también al conjunto de condiciones laborales que garantizan el bienestar físico del trabajador y disminuyan la fatiga. Trasladando dichas condiciones de trabajo al objeto de esta investigación recogemos en forma íntegra lo señalado por Reig (2015) a efectos de no disminuir la plenitud de la conceptualización:

Adecuación de instrumentos y herramientas de trabajo, y de equipos de producción para minimizar el esfuerzo del operario y la pérdida del tiempo en la ejecución de la tarea.

Distribución física de las máquinas y equipos para racionalizar el flujo de la producción.

Mejoramiento del ambiente físico de trabajo, de manera que el ruido, la falta de ventilación, iluminación y comodidad general en el trabajo no reduzcan la eficiencia del trabajador.

Diseño de instrumentos y equipos especiales (transportadores, clasificadores, contadores, y otros elementos) para reducir movimientos innecesarios.

Dentro de la misma línea de la teoría de las condiciones de trabajo, proviene como consecuencia: la estandarización.

Un segundo elemento es la estandarización, donde Reig (2015) lo conceptúa del siguiente modo: un estándar es una unidad de medida adoptada y aceptada comúnmente como criterio. La estandarización es la aplicación de patrones en una organización o sociedad para obtener uniformidad y reducir costos. En la administración científica, la estandarización es fundamental para mejorar la eficiencia. La estandarización conduce a la simplificación puesto que la uniformidad obtenida reduce la variabilidad y las excepciones que complican el proceso productivo.

Como tercer elemento está el rendimiento laboral: Que está relacionado con los principios de rendimiento impulsados por Emerson, los que fueron recogidos por el mencionado Reig (2015) en los siguientes términos:

Trazar un plan bien definido, de acuerdo con objetivos.

Establecer el predominio del sentido común.

Ofrecer orientación y supervisión competentes.

Mantener la disciplina. 5. Imponer honestidad en los acuerdos, es decir, justicia social en el trabajo.

Llevar registros precisos, inmediatos y adecuados.

Fijar la remuneración proporcional al trabajo.

Establecer normas estandarizadas para las condiciones de trabajo.

Determinar normas estandarizadas para el trabajo.

Fijar normas estandarizadas para las operaciones.

Dar instrucciones precisas.

Establecer incentivos atractivos para aumentar el rendimiento y la eficiencia.

Respecto a la calidad de vida laboral, Alvarado y Barba (2016) afirman que los movimientos humanistas señalan la necesidad de la satisfacción de las necesidades del personal empleado en la organización, en orden a la eficiencia y eficacia organizacionales, los modelos y movimientos que toman como bandera de calidad de vida laboral, apuntan, en los últimos lustros con renovados argumentos en la misma dirección. Además, se entiende por calidad de vida laboral a nivel de satisfacción y bienestar físico, emocional y social que experimenta una persona que se siente bien en su puesto de trabajo y en su entorno de trabajo.

Objetiva. Es la clasificación de la eficiencia que se relaciona con las condiciones de trabajo, es decir condiciones ambientales, materiales, técnicas, de salario, higiene, protección social, estabilidad, estructura en la organización, funciones de puesto, relaciones laborales, objetivos y metas.

Subjetiva: Es la clasificación de la eficiencia relacionada a las percepciones y valoraciones de las condiciones del trabajo. Esto incluye, el stress laboral, el ambiente social, las relaciones con los compañeros de trabajo, el trato con el director o dueño de la organización, clima organizacional, estructura, oportunidades de promoción y en si el desarrollo personal dentro de las organizaciones.

En cuanto a la eficiencia, eficacia y efectividad en el cumplimiento del trabajo, Gonzáles (2015) afirma que pretender racionalizar y lograr la eficiencia en un ambiente de

trabajo lo hemos visto constantemente a lo largo de nuestra historia, principalmente si damos una mirada en el ámbito privado y más aún si observamos sobre todo en la parte administrativa y gerencial; los términos eficiencia, eficacia y efectividad a menudo van a ser utilizados dentro del área de trabajo, y si hablamos del sector salud, este nunca fue ajeno a ello, sin embargo casi siempre, estos términos son interpretados de maneras diferentes y variadas de acuerdo al emisor o al receptor, particularmente cuando vemos el hecho de que se da por asumido que las instrucciones han sido recibidas y entendidas tal y como el emisor dio la orden o como este requiere que se realice, y apoyándonos también en el hecho de que tanto el emisor de la orden así como el receptor de la misma hablan en el mismo idioma.

Channer (2018) defines personal efficiency as the result of quality performance, aligned with the objectives set by the organization, which is why it is a key element for the success of the company. If a high personal efficiency is achieved, the probability of success is greater, in addition an element that accompanies this variable is the worker's assessment, since it is not only about making the goals are met, but also about rewarding the achievements, and as a result, to look for the beneficiaries not only to be the company, but also the worker.

According to Thompson (2018), every manager needs to surround himself with efficient personnel, who carry out their activities giving their best performance, which is key to the success of the company. The leaders of the organizations must understand the importance of human talent to meet the objectives set, so they are obliged to have an organizational structure that contributes to the growth of the worker and achieve that human talent becomes a competitive advantage.

Respecto a las dimensiones de la variable eficiencia personal, Alvarado y Barba (2016) afirman que toda organización debe considerar la importancia de evaluar que tan eficientes son sus trabajadores, porque que actualmente el recurso más valioso es el potencial humano y si estos no reconocen cuál es su desempeño en la empresa, pueden seguir cometiendo errores que no aporta a su desarrollo ni al cumplimiento de objetivos organizacionales.

La primera dimensión son las competencias, Alvarado y Barba (2016) señala que se consideran parte de las características que resalta el individuo en desarrollo de sus capacidades, además que se encuentra dentro de los estándares de efectividad en el desenvolvimiento de una organización. Sus indicadores son:

Conocimientos: Es el conjunto de información recolectada a través de la experiencia o el aprendizaje.

Nivel de comunicación: Siendo este un indicador fundamental ya que posee cuatro funciones principales, de las cuales se efectúan dentro del grupo organizacional, como el control, motivación, expresión emocional e información.

Potencial de Desarrollo: La evaluación proporciona a la entidad medios para conocer a fondo la potencia de sus colaboradores de modo que puede definir programas de - evaluación y desarrollo.

Una segunda dimensión es el compromiso laboral, donde Alvarado y Barba (2016) Se considera el grado sobre la identificación organización del colaborador para el cumplimiento de objetivos de la misma. Además, que consta del involucramiento sobre las actividades o situaciones que se pueden efectuar dentro de la empresa. Sus indicadores son:

Nivel de motivación: consta de la conducta del individuo dentro de la empresa, del cual torna en base a la voluntad sobre los niveles que se viene alcanzar para el logro efectivo de las metas organizacionales, además que se encuentra condicionada a la capacidad sobre el esfuerzo de satisfacer las necesidades de manera individual.

Trabajo en equipo: Es la capacidad del individuo para desarrollar participar activamente dentro de un grupo de personas que poseen un objetivo común, además que se caracteriza por vincular las relaciones interpersonales y la capacidad de comprensión que se refleja en las propias acciones.

Responsabilidad: El colaborador es responsable de su desempeño en la entidad, cumpliendo sus funciones logrando alcanzar metas ya establecidas de acuerdo a su puesto en la organización.

La satisfacción laboral es la tercera dimensión, según Alvarado y Barba (2016) se refiere a la actitud general de un individuo hacia su puesto de trabajo. Sus indicadores son

Trabajo desafiante: Consiste cuando los empleados tienden a preferir puestos que les den oportunidades de utilizar sus habilidades y su capacidad, y que les ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están desempeñando.

Condiciones de Trabajo: Los empleados siempre están preocupados con su ambiente de trabajo y esto es importante por su comodidad personal porque facilita un buen desempeño.

Percepción Laboral: Permite al colaborador conocer lo que otros compañeros de trabajo piensan de su desarrollo en la entidad.

Con respecto a la formulación del problema tenemos, como problema general: ¿Cómo determinar el modelo DAFT para mejorar la eficiencia personal en la Imprenta Gigantografías fortin Color's de la ciudad de Chiclayo?

La presente investigación se justifica, porque teóricamente porque se fundamenta en diversas teorías de autores que definen y describen las variables: modelo Daft y eficiencia personal, así tenemos a Anzola y Marín (2017) quienes definen el modelo Daft para el diseño organizacional, como el prototipo que se encarga de estructurar ordenada y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una organización, además Gonzáles (2015) define la variable eficiencia personal como el cumplimiento de objetivos trazados, con el menor uso de recursos y en el menor tiempo posible. Adicionalmente, se citaron otras teorías de diversos autores, que permitieron complementar el estudio.

De igual manera, se justifica metodológicamente porque el estudio fue sustentado a través de un tipo de investigación aplicado, de diseño pre-experimental, además porque se llevó a cabo el diseño de un instrumento de recolección de datos el cual fue validado para su aplicación a la muestra conformada por los trabajadores de la empresa. Por otra parte, el estudio sirve como modelo para otras investigaciones que se desarrollen con las variables descritas y en un escenario similar.

Así mismo, tiene justificación social porque la aplicación del modelo Daft permitió mejorar la eficiencia personal, beneficiando a los clientes a través de un mejor servicio, y a la vez a los mismos trabajadores porque de esta manera logra permitir que se optimice la productividad, reflejándose en el incremento de las ventas, pudiéndose así incrementar sus comisiones y ganancias, a la vez, generando más puestos de trabajo en beneficio de la población. También, tiene justificación práctica porque con la información presentada los directivos fueron capaces de lograr reconocer sus deficiencias y así optimizar su toma de decisiones, asimismo permitió incluir un diseño organizacional para la empresa Imprenta Gigantografías fortin Color's, logrando así mejorar la eficiencia personal.



Por otra parte, la investigación es viable, porque los investigadores tienen la información teórica necesaria para realizar el presente estudio, además de contar con el asesoramiento y apoyo de los docentes de la Universidad Cesar Vallejo.

Como objetivo general se planteó: Determinar que el modelo DAFT para mejorar la eficiencia personal en la Imprenta Gigantografías fortin Color's de la ciudad de Chiclayo. Para alcanzar el objetivo central del estudio se plantearon los siguientes objetivos específicos: primero: Diagnosticar la eficiencia del personal de la Imprenta Gigantografías fortin Color's de la ciudad de Chiclayo, segundo: Aplicar el modelo Daft de la Imprenta Gigantografías fortin Color's de la ciudad de Chiclayo, tercero: Evaluar los resultados de la aplicación del Daft de la Imprenta Gigantografías fortin Color's de la ciudad de Chiclayo, y por último: Comparar los resultados del pre y post para determinar de qué manera el modelo Daft mejora la eficiencia personal de los trabajadores de la Imprenta Gigantografías fortin Color's de la ciudad de Chiclayo.

En resumen, la hipótesis de la investigación: La aplicación del modelo DAFT mejora la eficiencia personal en la Imprenta Gigantografías fortin Color's de la ciudad de Chiclayo.

## II. MÉTODO

### 2.1. Tipo y diseño de la investigación

**Enfoque Cuantitativo:** Hernández, Fernández, y Baptista (2014) mencionan que un estudio de enfoque cuantitativo, se centra en recopilar y analizar datos obtenidos de diversas fuentes, con el uso de herramientas estadísticas y matemáticas para obtener resultados, su propósito central es cuantificar el problema.

La presente investigación tuvo enfoque cuantitativo, porque se incluyeron tablas y gráficos estadísticos los cuales representaron la información que se obtuvo a través del instrumento de recolección de datos, para su posterior análisis.

**Tipo Aplicada:** Hernández, Fernández, y Baptista (2014) afirman que un estudio de tipo aplicado, se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren, lo que le interesa al investigador, primordialmente, son las consecuencias prácticas, detallar un fenómeno y como se manifiesta antes (pre) y después (post) de ejercer influencia en las variables estudiadas.

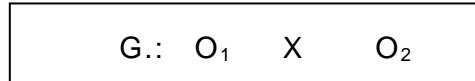
En este sentido, la presente investigación fue de tipo aplicada, porque se diseñó, propuso e implementó un modelo Daft para la empresa Imprenta Gigantografías fortin Color's, con el fin de mejorar la eficiencia personal de sus colaboradores, es decir, los conocimientos adquiridos y las teorías sustentadas en el marco teórico fueron puestas en práctica con el fin de solucionar el problema que se encontraba aquejando a la empresa en estudio, para luego evaluar cuales fueron los resultados que se obtuvieron de la implementación de las acciones de mejora mediante un post test.

**Alcance Explicativo:** Hernández, Fernández, y Baptista (2014) mencionan que un estudio explicativo se caracteriza porque no existe mucha información sobre el tema de investigación, en cuanto a antecedentes o teorías de diversos autores, por lo cual se centra en analizar las causas y efectos, a través de este estudio se pretende explicar el porque de las cosas o contrastar teorías ya existentes.

La presente investigación tuvo un alcance explicativo porque se contrastó la teoría del Modelo Daft en función al dominio que ejercía en la mejora de la eficiencia personal de los colaboradores de la empresa Imprenta Gigantografías fortin Color's.

**Diseño Pre experimental:** Hernández, Fernández, y Baptista (2014) afirman que un diseño pre experimental es cuando se ejerce influencia sobre la variable dependiente, en este caso, los resultados evaluarán los cambios suscitados.

La presente investigación estuvo centrada en un diseño pre experimental, porque se manipuló la variable dependiente eficiencia personal, mediante un estímulo el cual fue la implementación del modelo Daft. Su esquema fue el siguiente:



Dónde:

G: Muestra

O1: Eficiencia Personal - Pre test.

X: Aplicación del modelo Daft.

O2: Eficiencia Personal - Post test.

## 2.2. Operacionalización de variables

### 2.2.1. Variables

#### **Variable Independiente: Modelo Daft**

Daft (2015) menciona que el modelo Daft se encarga de estructurar ordenada y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una organización, considerando que las organizaciones no son estáticas; se adaptan en forma continua a los cambios en el entorno.

#### **Variable Dependiente: Eficiencia Personal**

Gonzáles (2015) menciona que la eficiencia es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. La eficiencia personal se define como el cumplimiento de objetivos trazados, con el menor uso de recursos y en el menor tiempo posible.

### 2.2.2. Operacionalización de variables

**Tabla 1**

*Operacionalización de la variable independiente*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Técnicas e instrumentos
Variable: Modelo Daft	Daft (2015) menciona que el modelo Daft se encarga de estructurar ordenada y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una organización, considerando que las organizaciones no son estáticas; se adaptan en forma continua a los cambios en el entorno.	El modelo Daft en la Imprenta, permitirá optimizar su estructura organizativa, la definición de puestos, la estandarización de líneas de mando, etc., con, esta variable se mide desde dos perspectivas una que son las dimensiones estructurales y otro desde las dimensiones contextuales.	Estructurales	Formalización	Nominal	Técnica: Entrevista  Instrumento: Guía de Entrevista
				Especialización		
				Jerarquía de la autoridad		
				Centralización		
				Descentralización		
			Contextuales	Profesionalismo		
				Razones de personal		
				Tecnología organizacional		
				Entorno		
				Metas y la estrategia		
				Cultura		

*Fuente:* Elaboración Propia

**Tabla 2**

*Operacionalización de la variable dependiente*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Técnicas e instrumentos
Variable: Eficiencia personal	Alvarado y Barba (2016) afirman que la eficiencia personal está relacionada con la capacidad del personal de una empresa para realizar sus funciones con el menor uso de recursos y en el menor tiempo posible, para ello deben reconocer cuales son las actividades que están dentro de sus funciones y cuál es su posición dentro de la estructura organizativa de la empresa, ello evita confusión en su desempeño.	La eficiencia personal en la Imprenta representa la capacidad de los trabajadores para realizar sus funciones en el menor tiempo posible y con el menor uso de recursos, para ello se debe medir sus competencias, compromiso laboral y su satisfacción laboral.	Competencias	Conocimientos	1,2,3	Escala Likert	Técnica: Encuesta  Instrumento: Cuestionario
				Nivel de comunicación	4,5,6		
				Potencial de Desarrollo	7,8,9,		
			Compromiso Laboral	Nivel de motivación	10,11,12		
				Trabajo en equipo	13,14,1,5		
				Responsabilidad	16,17,18		
			Satisfacción Laboral	Trabajo desafiante	19,20,21		
				Condiciones de Trabajo	22,23,24		
				Percepción Laboral	25,26,27		

*Fuente:* Elaboración Propia

### 2.3. Población, muestra y muestreo

Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen que una población es un conjunto de casos o individuos que tienen características en común, los cuales son puestos en estudio sobre un determinado tema de investigación.

La población de la presente investigación estuvo conformada por los 32 trabajadores de la empresa, los cuales se detallan a continuación

**Tabla 3**

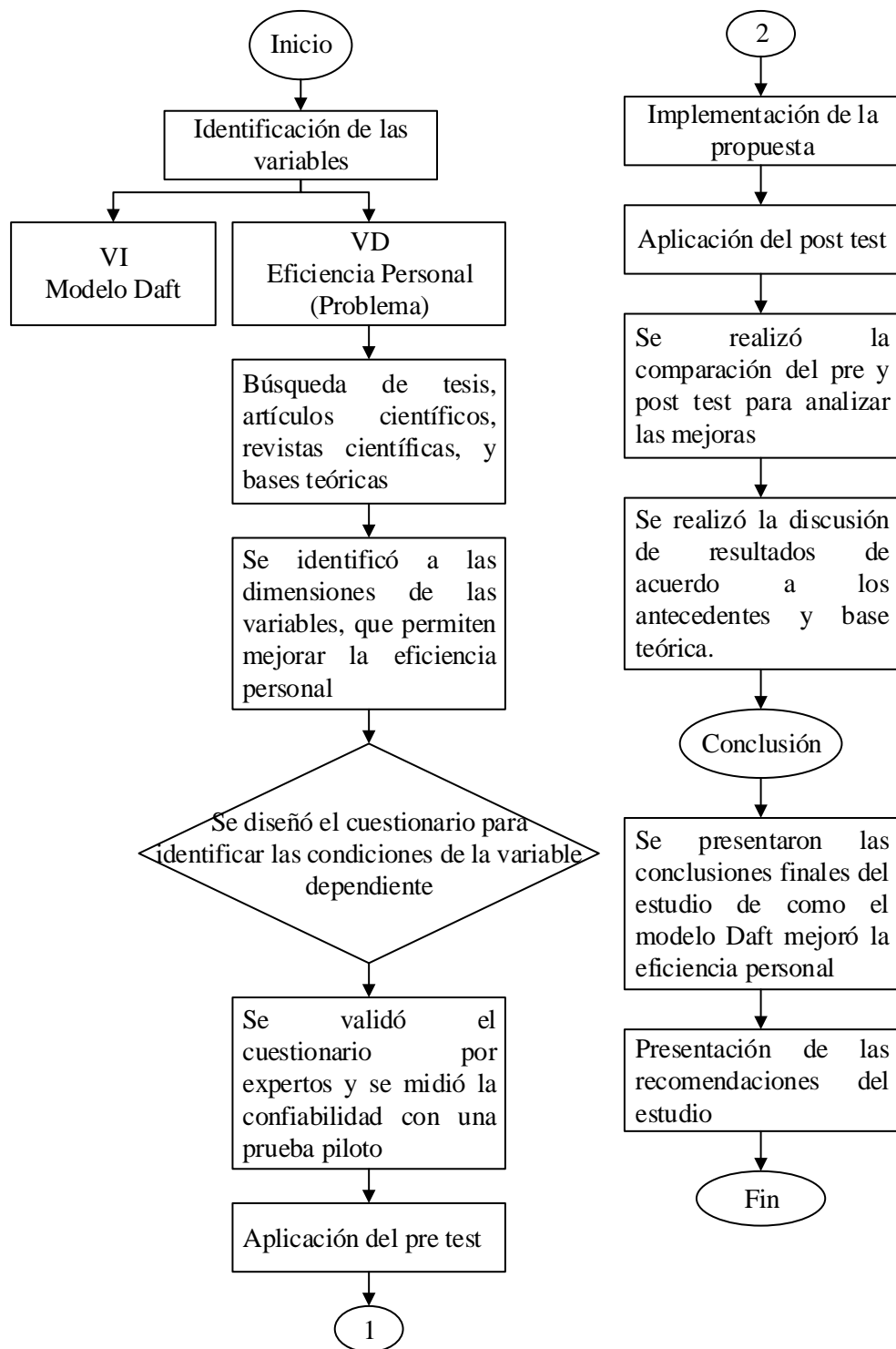
*Número de trabajadores de la empresa Imprenta Gigantografías fortin Color's.*

Cargos	Cantidad de trabajadores
Gerente	1
Asistente administrativo	1
Contador	1
Cajero	1
Vendedor	1
Diseñadores	3
Encargado de impresión	1
Encargado de acabado	1
Jefe de producción	1
Asesoría legal	1
Jefe de mantenimiento	1
Operarios de maquinaria	16
Operario de limpieza	1
Almaceneros	2
<b>Total</b>	<b>32</b>

*Fuente:* Elaboración propia

La muestra es definida por Hernández, Fernández, y Baptista, (2014) como un subconjunto de la población, en este caso, se trató de un muestreo no probabilístico por conveniencia, por lo que no fue necesario una formula estadística para su cálculo, es decir la muestra estuvo conformada por el total de la población, los 32 trabajadores de la empresa Imprenta Gigantografías fortin Color's.

## 2.4. Procedimiento



**Figura 1.** *Flujograma del procedimiento*

*Fuente:* Elaboración propia

Inicialmente se determinó una muestra, asimismo, para la recolección de datos realizó el diseño del instrumento, en este caso el cuestionario, mismo que fue validado por expertos

en el tema. Para la aplicación del instrumento fue necesario determinar la fecha de aplicación, por otra parte, se envía una solicitud de permiso a la empresa y ya una vez aceptada se procede aplicar el pre test, para que seguidamente se realice el procesamiento de datos, para finalmente llegar al análisis y presentación de los resultados mediante baremos, luego de la interpretación de los resultados se realizó la discusión.

La variable independiente fue manipulada mediante la aplicación de la propuesta de solución.

La variable dependiente se determinó con el instrumento del cuestionario y la información que fue procesada con la ayuda del programa SPSS V25.

## **2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos Validez y confiabilidad**

### **2.5.1. Técnicas**

**Encuesta:** Bernal (2015) afirma que la encuesta se fundamenta en un conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas, respecto a un tema de investigación.

En este sentido, la encuesta se utilizó para obtener información de la muestra en estudio, en este caso fue aplicada a los trabajadores de la empresa Imprenta Gigantografías fortin Color's.

**Entrevista:** Bernal (2015) afirma que esta técnica está orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta.

La entrevista fue utilizada para recolectar información del gerente general de la empresa, en función a la operatividad general y los procesos internos, sobre todo en cuanto al manejo de su estructura organizacional.

### **2.5.2. Instrumentos**

**Cuestionario:** Bernal (2015) menciona que un cuestionario está conformado por un conjunto de ítems, los cuales se diseñan en función a un tema de investigación, teniendo en cuenta que deben tener alternativas de respuestas en función a una escala determinada.



En este sentido, se diseñó un cuestionario en función al tema de investigación, el cual estuvo conformado por 42 reactivos para la recolección de información sobre las variables, el cual fue aplicado a los colaboradores de la empresa Imprenta Gigantografías fortin Color's. La escala utilizada, fue la de Likert.

**Guía de Entrevista:** Bernal (2015) menciona que una guía de entrevista está conformada por un conjunto de preguntas abiertas, es decir, sin opciones de respuestas, las cuales están dirigidas a una o más personas.

En la presente investigación, la guía de entrevista estuvo dirigida al gerente general de la empresa Imprenta Gigantografías fortin Color's, con el objetivo de recolectar información sobre los procesos y gestión interna en la empresa en relación a la eficiencia personal de los colaboradores.

### 2.5.3. Validez y confiabilidad

La validez de los instrumentos de recolección de datos se obtuvo mediante el juicio de expertos, 1 especialista, 1 metodólogo y 1 estadístico, quienes aprobaron los ítems diseñados para su posterior aplicación a la muestra en estudio. La confiabilidad del cuestionario se midió mediante la prueba estadística Alfa de Cronbach, la cual arrojó un resultado superior a 0.75.

**Tabla 4**

*Análisis Alfa de Cronbach*

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,843	42

*Fuente:* Resultado del programa SPSS, análisis alfa de cronbach

Cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además, en determinados contextos se considera que valores del alfa superiores a 0,7 o 0,8 (dependiendo de la fuente) son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala.

Interpretación. La aplicación de la prueba piloto, luego de su procesamiento estadístico arrojó un resultado de 0,843 lo cual prueba la consistencia y confiabilidad del instrumento diseñado, considerando que los resultados superiores a 0,75 se califican como adecuados.

## 2.6. Método de análisis de datos

Los métodos de análisis de datos fueron los siguientes:

**Método inductivo-deductivo:** Bernal (2015) menciona que este método de inferencia se basa en la lógica y estudia hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general).

Este método fue utilizado para poder realizar el análisis de la información recolectada de las diversas fuentes y posteriormente realizar las conclusiones del estudio.

**Método analítico-sintético:** Bernal (2015) afirma que estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis).

Este método permitió presentar la información recolectada de manera sintetizada, considerando aquellos elementos que guardan relación directa con las variables.

Además, los datos recolectados del instrumento de recolección de datos fueron procesados mediante el programa estadístico SPSS para su análisis y posterior representación en tablas y gráficos.

## 2.7. Aspectos éticos

Bernal (2015) afirma que todo estudio debe estar fundamentado en criterios para considerar la pertinencia del tema investigado, en cuanto a los criterios éticos de este estudio se ha considerado los siguientes:

Consentimiento informado. Previo a la aplicación del instrumento de recolección de datos, se procedió a consultar a los participantes, en este caso, la muestra en estudio, si estaban de acuerdo con participar de forma voluntaria en el desarrollo de la investigación, y se les dio a conocer sus derechos y responsabilidades.

Confidencialidad. Se aseguró la protección de la identidad de las personas que participaron como informantes de la investigación.

Observación participante. La incursión del investigador en el campo exigía una responsabilidad ética por los efectos y las consecuencias que podían derivarse de la interacción establecida con los sujetos participantes del estudio, por lo tanto, los investigadores, tuvieron que estar presentes en el momento de la aplicación de los instrumentos.

### III. RESULTADOS

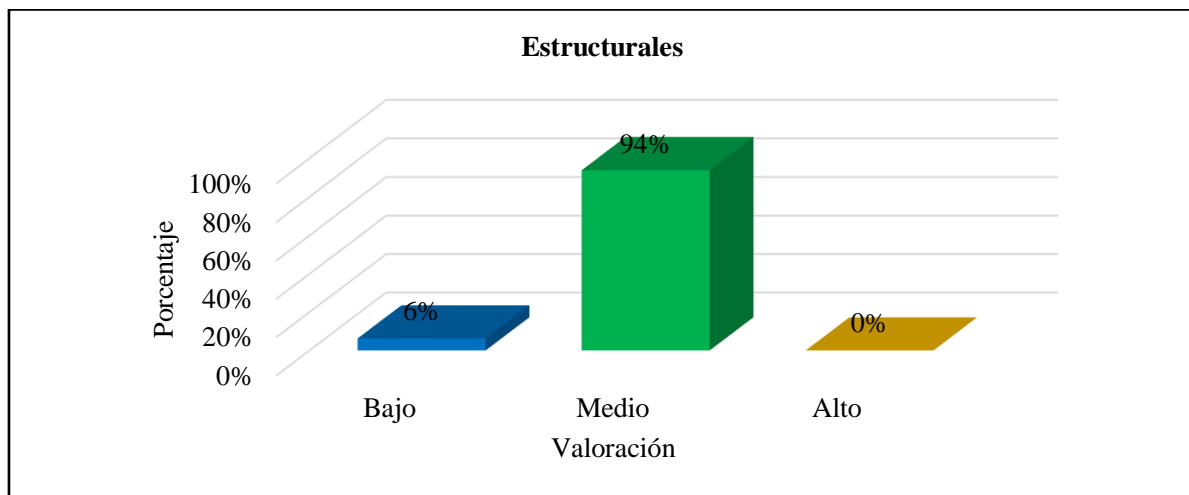
#### 3.1. Evaluación de los resultados de la eficiencia del pre test y post test

**Tabla 5**

*Resultados de pre test de la dimensión Estructurales*

Estructurales		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	2	6%
Medio	30	94%
Alto	0	0%
Total	32	100%

*Fuente:* Elaboración propia.



**Figura 2.** Resultados de pre test de la dimensión Estructurales

*Fuente:* Elaboración propia.

En la dimensión Estructurales, se muestra la mayor valoración dentro de un nivel medio, y la menor valoración con un nivel bajo. De los resultados se puede determinar que la dimensión “estructurales”, como resultado del pre test, presenta un nivel bajo y medio, siendo este último el que tiene mayor valoración debido a que se presentan deficiencias en el cumplimiento de los manuales de procedimientos, además de la carencia de un organigrama y por la falta de control en las áreas de la empresa. Por otra parte, el resultado es producto también de la falta de capacitaciones frecuentes para los colaboradores de la empresa, y la falta de herramientas tecnológicas.

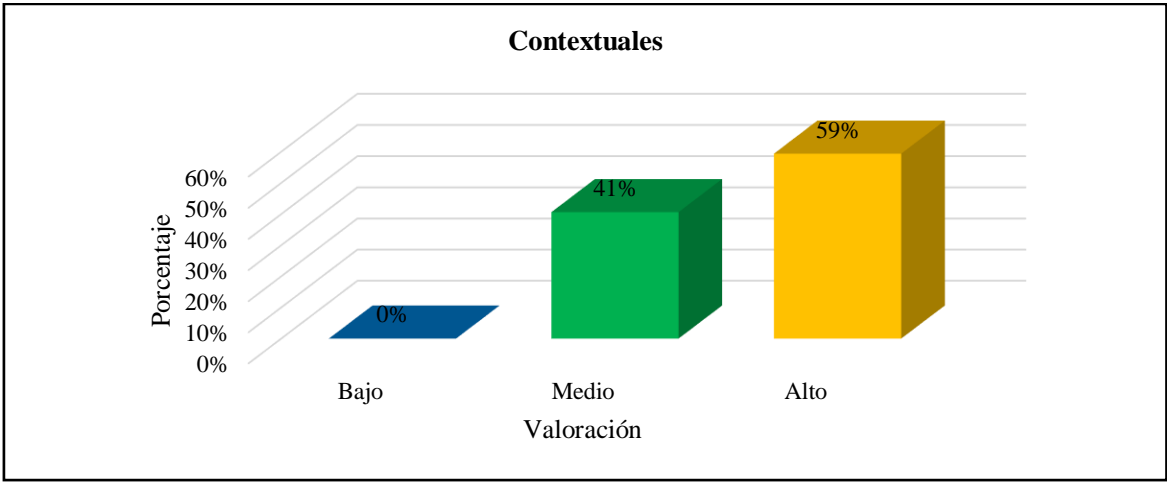
En resumen, los factores internos de la empresa que definen la dimensión estructural, presentan deficiencias generadas por un inadecuado manejo del personal y de los principales elementos que determinan su eficiencia. De acuerdo a según Daft (2015) la dimensión “estructurales” debido al diseño se establece en base a las etiquetas que conforman los rasgos internos establecidos en la organización.

**Tabla 6**

*Resultados de pre test de la dimensión Contextuales*

Contextuales		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0%
Medio	13	41%
Alto	19	59%
Total	32	100%

Fuente: Elaboración propia



**Figura 3.** Resultados de pre test de la dimensión Contextuales

Fuente: Elaboración propia.

En la dimensión Contextuales, existe una mayor valoración dentro de un nivel alto, y una valoración media en menor cantidad. De los resultados se puede determinar que la dimensión contextuales, como resultado del pre test, presenta un nivel alto y medio con una brecha no tan marcada, siendo el nivel alto el que tiene mayor valoración debido a que la empresa tiene a favor los factores del entorno para su desarrollo, sin embargo aprovecha las oportunidades del mercado, pues el resultado del nivel medio, es consecuencia de deficiencias en la elección de estrategias que aporten valor al servicio que ofrecen y en las mermas en los procesos de entrega de los pedidos.

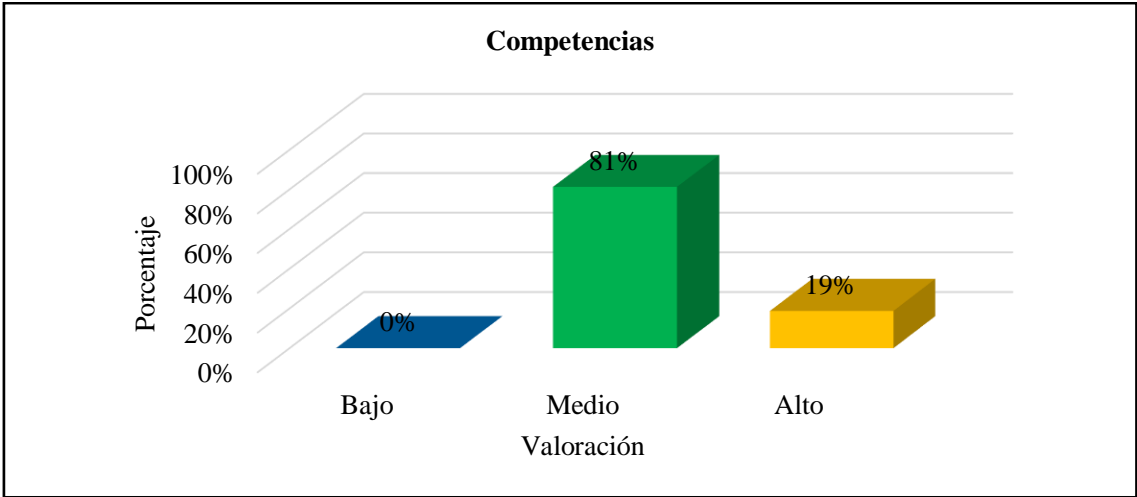
Es así que, según el modelo utilizado, Daft (2015) manifiesta que la dimensión “contextuales”, la conforma el tamaño, tecnología, entorno y metas establecidas en la empresa. Del cual, aquellas describen el escenario en donde se desenvuelve la organización, incluyendo a su vez las dimensiones estructurales. Por lo tanto, las dimensiones contextuales conforman el conjunto de elementos en base a la estructura y procesos laborales pertenecientes en la organización.

**Tabla 7**

*Resultados de pre test de la dimensión Competencia*

Competencia		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
<b>Bajo</b>	0	0%
<b>Medio</b>	26	81%
<b>Alto</b>	6	19%
<b>Total</b>	32	100%

*Fuente:* Elaboración propia



**Figura 4.** Resultados de pre test de la dimensión Competencias

*Fuente:* Elaboración propia.

En la dimensión Competencias, se muestra la mayor valoración dentro de un nivel medio, y la menor valoración con un nivel alto. De los resultados se puede determinar que la dimensión competencias, como resultado del pre test, presenta un nivel alto y medio, siendo este último el que tiene mayor valoración debido a que se presentan deficiencias en el control, monitoreo y orientación que brindan los jefes a los trabajadores, además de una comunicación interna con altas barreras que impiden la cooperación entre los empleados;

otra de las deficiencias que derivan del resultado obtenido, es el bajo desempeño de los trabajadores.

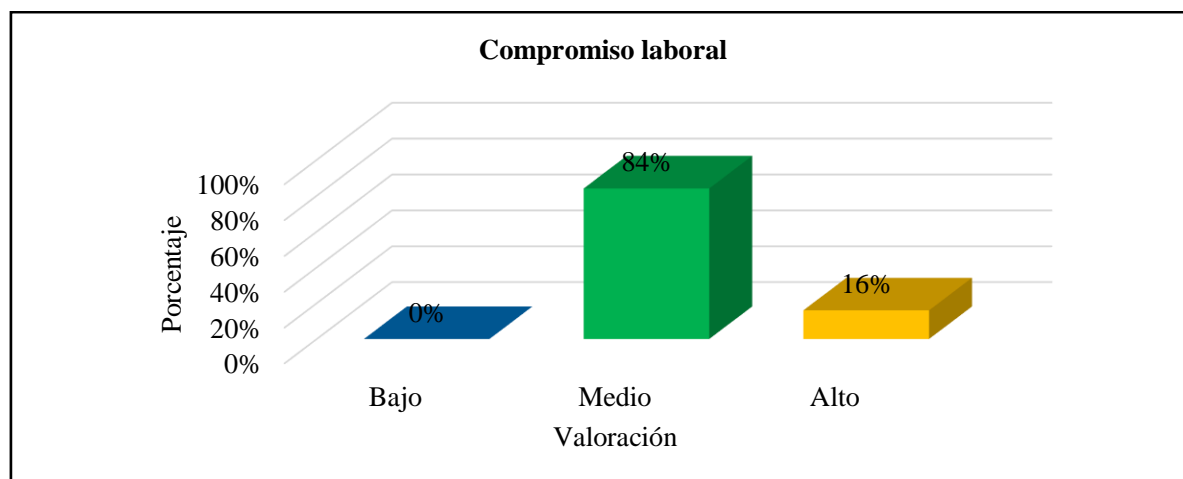
En resumen, la dimensión competencias, muestra que las capacidades de los colaboradores de la institución son limitadas, ya que no se realizan acciones que potencien sus competencias y desarrollen sus habilidades, afectando su eficiencia personal. Al respecto Reig (2015) explica que actualmente los colaboradores deben estar a la vanguardia respecto a las exigencias que presenta el mercado en base a las expectativas del cliente, por lo que las empresas deben brindar apoyo al personal para el refuerzo de habilidades, conocimiento y competencias.

**Tabla 8**

*Resultados de pre test de la dimensión Compromiso laboral*

<b>Compromiso laboral</b>		
<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Bajo</b>	0	0%
<b>Medio</b>	27	84%
<b>Alto</b>	5	16%
<b>Total</b>	32	100%

*Fuente:* Elaboración propia.



**Figura 5.** Resultados de pre test de la dimensión Compromiso laboral

*Fuente:* Elaboración propia.

En la dimensión Compromiso laboral, se determinó que la mayor valoración está dentro de un nivel medio, y la menor valoración con un nivel alto. A partir de los resultados se puede determinar que la dimensión compromiso laboral, como resultado del pre test, presenta un nivel alto y medio, teniendo una mayor valoración el nivel medio, debido a que se presentan

factores críticos, como la baja motivación del empleado, la falta de un programa de reconocimiento de los colaboradores, la falta de integración de los equipos en la toma de decisiones y, por último, como producto del ausentismo laboral.

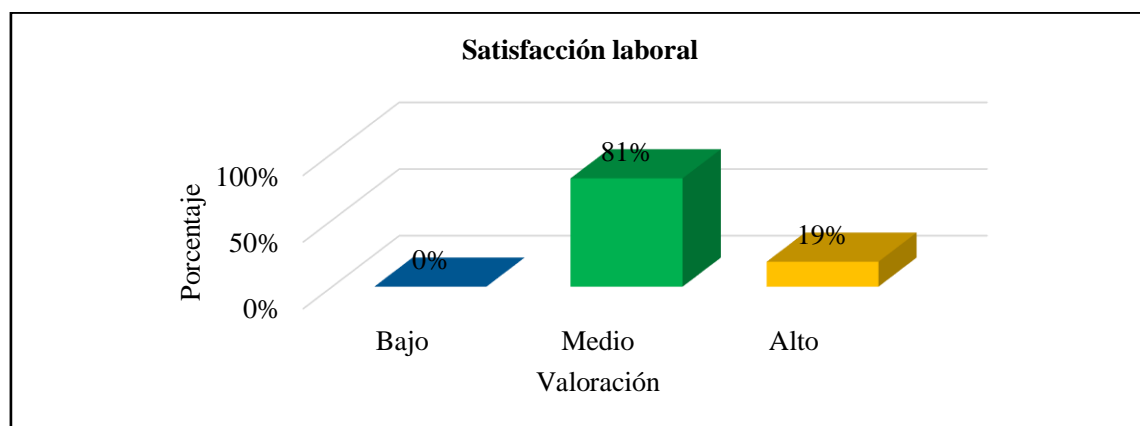
En resumen, los resultados de la dimensión, muestran que los trabajadores de la imprenta no están comprometidos con sus puestos de trabajo y mucho menos con la marca que representan lo que origina un bajo desempeño, exigiendo mejoras en la estructura interna. Al respecto Alvarado y Barba (2016) considera el grado sobre la identificación organización del colaborador para el cumplimiento de objetivos de la misma, asimismo, refiere que el involucramiento sobre las actividades o situaciones se pueden afectar dentro de la empresa siendo necesario considerar los factores críticos para establecer acciones de mejora.

**Tabla 9**

*resultados de pre test de la dimensión Compromiso laboral*

<b>Satisfacción laboral</b>		
<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Bajo</b>	0	0%
<b>Medio</b>	26	81%
<b>Alto</b>	6	19%
<b>Total</b>	32	100%

*Fuente:* Elaboración propia.



**Figura 6.** Resultados de pre test de la dimensión Satisfacción laboral

*Fuente:* Elaboración propia.

En la dimensión Satisfacción laboral, se muestra la mayor valoración dentro de un nivel medio, y la menor valoración dentro de un nivel alto. De los resultados se puede determinar que la dimensión satisfacción laboral, como resultado del pre test, presenta un nivel alto y medio, siendo este último el que tiene mayor valoración debido a que se presentan

deficiencias en la distribución de las áreas de la empresa, además que no se planifican actividades centradas en explotar las competencias del colaborador, por otra parte, no existe libertad de los trabajadores para participar en la toma de decisiones. En resumen, la dimensión satisfacción laboral, en los resultados presentados, evidencia que no se encuentra en un nivel aceptable, por ello los colaboradores están presentando deficiencias en sus labores y un gran desinterés por lograr las metas propuestas, lo que exige la definición de un diseño organizacional basado en crear un ambiente laboral positivo que aporte a la satisfacción de los trabajadores actuales de la imprenta. En este caso, Alvarado y Barba (2016) explica que se trata de la actitud general de un individuo hacia su puesto de trabajo del cual se puede presentar diferentes niveles.



**Tabla 10**

*Detalle de la propuesta*

Denominación de la Estrategia	Objetivo	Actividad	Fecha	Hora	Lugar	Responsable	Recursos y Materiales	Presupuesto
Alinear los lineamientos del modelo Daft con la estructura organizacional de la empresa	Los lineamientos del Modelo Daft, el cual parte de un adecuado manejo y dirección del personal.	Capacitación según los perfiles de puestos en la empresa Tema: Liderazgo y trabajo en equipo	11/05/2019	2 horas Sábado de 8.00 am a 10.00 am	Empresa Imprenta Gigantografías Fortin Color´s	Autores de la investigación	Materiales: Proyector	S/30.00
							Sillas	S/20.00
	Mejorar la calidad del trabajo para fomentar la eficiencia del personal.	Capacitación para mejorar la calidad del trabajo en cada puesto en la empresa Tema: Flexibilidad, mejora continua, calidad de trabajo	11/05/2019	2 horas Sábado de 10.00 am a 12.00 pm	Empresa Imprenta Gigantografías Fortin Color´s	Autores de la investigación	Impresiones	S/. 20.00
							Refrigerio	S/. 40.00
Comunicación del modelo Daft al personal, estructurado según la organización de la empresa	El personal reconozca cual es la importancia del modelo Daft para el diseño organizacional	Taller: “Importancia de la estructura organizacional de la empresa, conociendo el modelo Daft”	18/05/2019	2 horas Sábado 8:00 am a 10.00 am	Empresa Imprenta Gigantografías Fortin Color´s	Autores de la investigación	Proyector	S/ 30.00
							Silla	S/ 20.00
							Impresiones Papelotes Plumones Lapiceros	S/ 20.00

	El personal reconozca cual es la estructura organizacional de la empresa	Taller: “Reconociendo la estructura organizacional de mi empresa”	18/05/2019	2 horas Sábado 10:30 am a 12:30 pm	Empresa Imprenta Gigantografías Fortin Color´s	Autores de la investigación	Impresiones Papelotes Plumones Lapiceros  Refrigerio (Bocaditos)	S/ 20.00    S/ 40.00
Definir los Perfiles de puestos y funciones a cumplir según las directrices del modelo Daft	El personal reconozca los perfiles de cada cargo y sus funciones principales de acuerdo al modelo Daft	Taller: “Reconociendo mis funciones y el perfil requerido para cada cargo en la empresa”	21/05/2019	2 horas Martes 8:00 am a 10:00am	Empresa Imprenta Gigantografías Fortin Color´s	Autores de la investigación	Proyector  Silla  Impresiones Plumones Lapiceros	S/ 30.00  S/ 20.00 S/ 20.00
Fidelizar al cliente interno a partir de la implementación del modelo Daft.	El personal fortalece su vínculo con la empresa, mostrando compromiso con la marca.	Realización de un taller para el personal. Taller: “¿Cómo fortalecer mi vínculo con la marca que represento?”	21/05/2019	2 horas Martes 10:00pm a 12:00pm	Empresa Imprenta Gigantografías Fortin Color´s	Autores de la investigación	Proyector  Impresiones Plumones Lapiceros	S/ 40.00  S/ 20.00
Reforzar la implementación del modelo Daft mediante la comunicación interna asertiva	Lograr la eficiencia de la aplicación del modelo Daft a través de una adecuada comunicación interna	Capacitación para fortalecer la comunicación interna Tema: Comunicación interna efectiva y resolución de conflictos	25/05/2019	4 horas Sábado de 8.30 am a 12.30 am	Empresa Imprenta Gigantografías Fortin Color´s	Autores de la investigación	Materiales: Proyector  Silla  Refrigerios  Impresiones Papel bond Copias	S/30.00  S/20.00  S/40.00  S/20.00

Controlar los resultados de la implementación del modelo Daft, mediante capacitaciones a los colaboradores	Fomentar el desarrollo profesional de los trabajadores de la empresa para lograr mejores resultados en el trabajo	Taller para el personal. Taller: “La fórmula de la eficiencia laboral, Un profesional competitivo”	25/05/2019	2 horas Sábado 7 pm a 9pm	Empresa Imprenta Gigantografías Fortin Color’s	Autores de la investigación	Proyector Impresiones Plumones Lapiceros	S/ 30.00  S/ 20.00
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>								S/. 500.00

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 11***Presupuesto de egresos durante el desarrollo de la investigación*

<b>Materiales</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>	<b>Total</b>
Libros físicos	03	40.00	120.00
Libros virtuales	1	45.00	45.00
Papel bond A4 (Millar)	1	25.00	25.00
Tinta de impresora	04	50.00	200.00
<b>Total Materiales</b>			<b>390.00</b>

<b>Servicios</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Llamadas a celular	6 Meses	S/. 50.00	S/. 300.00
Internet	4 Meses	S/. 100.00	S/. 400.00
Movilidad (taxi)			S/. 100.00
Refrigerios			S/. 150.00
<b>Total Servicios</b>			<b>S/. 950.00</b>

<b>Otros varios</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
USB 16 Gigas SONY	2	S/. 40.00	S/. 80.00
<b>Total Equipos</b>			<b>S/. 80.00</b>

<b>TOTAL GENERAL</b>	
<b>Materiales</b>	S/. 390.00
<b>Servicios</b>	S/. 950.00
<b>Otros Varios</b>	S/. 80.00
<b>Total Presupuesto</b>	<b>S/. 1,420.00</b>

*Fuente:* Elaboración propia

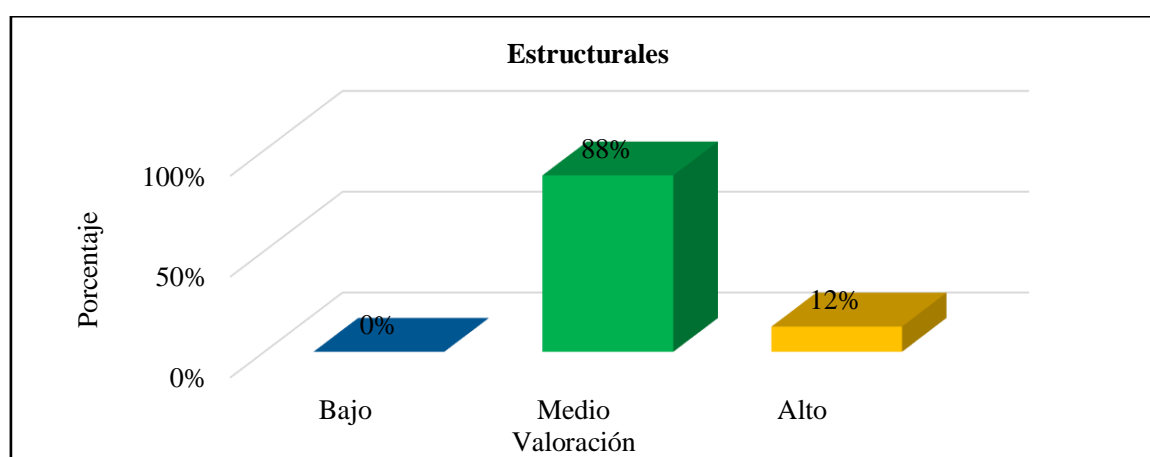
### 3.2. Evaluación de los resultados de la eficiencia del pre test y post test

**Tabla 12**

*Resultados de post test de la dimensión Estructurales*

Estructurales		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0%
Medio	28	88%
Alto	4	12%
Total	32	100%

*Fuente:* Elaboración propia.



**Figura 7.** Resultados de post test de la dimensión Estructurales

*Fuente:* Elaboración propia.

En el resultado de la dimensión estructurales, luego de la aplicación del post test, se logra apreciar que se encuentra en un rango medio y alto, lo que indica que hubo mejoras respecto al resultado que se obtuvo antes de manipular la variable, el cual se encontraba en un rango de medio y bajo; este resultado muestra que los colaboradores de la empresa perciben una mejor organización interna, un mayor control de su desempeño, enfoque en su desarrollo profesional, reconocen la importancia de las líneas de autoridad y siguen los lineamientos establecidos en los manuales de trabajo, además conocen cuál es su posición en el organigrama de la empresa; producto de estas mejoras la dimensión estructurales logró una mejora significativa que aporta a la eficiencia del personal. Los resultados encontrados coinciden con la teoría del rediseño organizacional (Anzola y Marín, 2017), que describe la importancia de la implementación de mejoras en la empresa, centradas en la estructuración interna, pues permite que los colaboradores

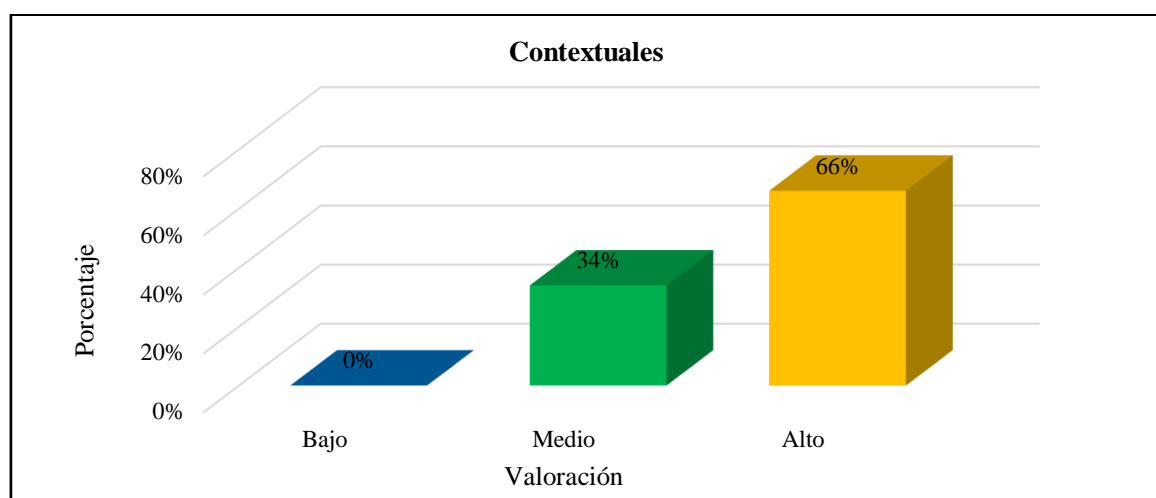
incrementen su eficiencia personal y que los objetivos estratégicos se logren alcanzar según lo planificado.

**Tabla 13**

*Resultados de post test de la dimensión Contextuales*

<b>Contextuales</b>		
<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Bajo</b>	0	0%
<b>Medio</b>	10	34%
<b>Alto</b>	22	66%
<b>Total</b>	32	100%

*Fuente:* Elaboración propia.



**Figura 8.** Resultados de post test de la dimensión Contextuales

*Fuente:* Elaboración propia.

En el resultado de la dimensión contextuales del post test, se observa que se encuentra en un rango alto, en comparación del resultado anterior a la aplicación de la propuesta, donde la dimensión se ubicaba en un rango medio, lo que indica que la manipulación de la variable independiente con la propuesta de mejora implementada generó mejoras en la percepción del trabajador respecto al entorno de la empresa, el resultado indica que la implementación del modelo Daft mediante las actividades propuestas generó una mayor eficiencia en la respuesta al entorno, respecto al aporte de valor al servicio, la planificación de metas y el cumplimiento de valores organizacionales, pues los colaboradores cambiaron su enfoque y ahora tienen un mejor desempeño y se muestran comprometidos con las metas de la organización. El resultado concuerda con la teoría de dimensiones contextuales (Daft, 2015) la cual describe que el entorno y metas de la empresa, pertenecen a un escenario de base para los procesos laborales, por ello

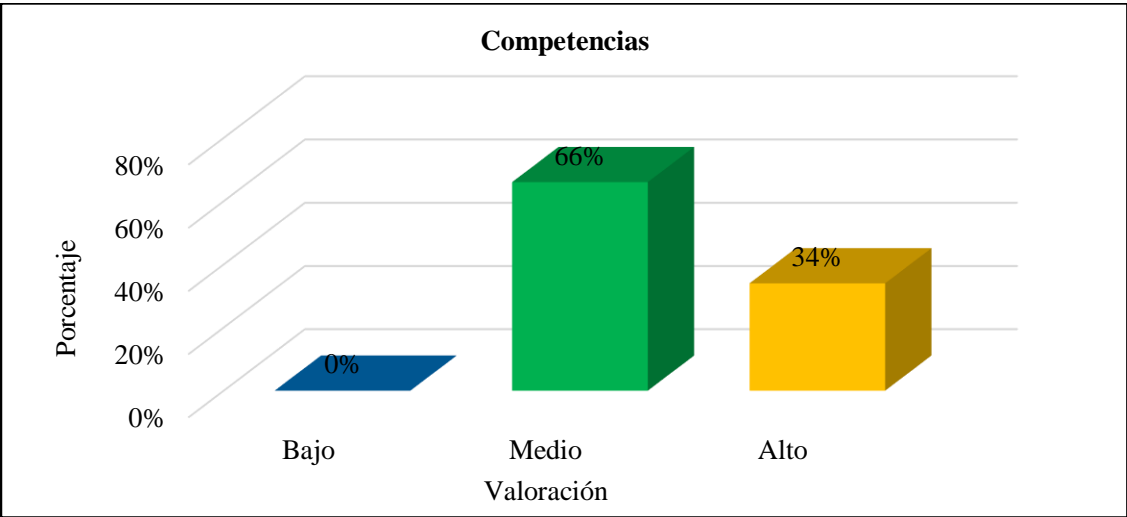
cuando la implementación de mejoras se realiza en el corto plazo, la percepción del colaborador sobre el entorno, metas y organización en la empresa cambiará y se sentirá comprometido a realizar sus actividades con la mayor eficiencia personal.

**Tabla 14**

*Resultados de post test de la dimensión Competencias*

<b>Competencias</b>		
<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Bajo</b>	0	0%
<b>Medio</b>	22	66%
<b>Alto</b>	10	34%
<b>Total</b>	32	100%

*Fuente:* Elaboración propia.



**Figura 9.** Resultados de post test de la dimensión Competencias

*Fuente:* Elaboración propia.

En el resultado de la dimensión competencias se observa que luego de la aplicación de la propuesta de solución se encuentra en un rango medio y alto, a diferencia del resultado obtenido antes de la aplicación de la propuesta el cual ubicaba a la dimensión en un rango medio y un menor porcentaje en el rango alto; el resultado evidencia que las actividades propuestas en función al modelo Daft lograron que los colaboradores potencien sus competencias y mejoren su desempeño; el resultado es consecuencia de un mayor nivel de conocimiento en el colaborador respecto al servicio que vende, por otra parte, las barreras de comunicación fueron eliminadas por completo lo que promovió una mejor comunicación entre compañeros y con los jefes inmediatos, además el colaborador se muestra más motivado y dispuesto a que su potencial de desarrollo sea evaluado. El

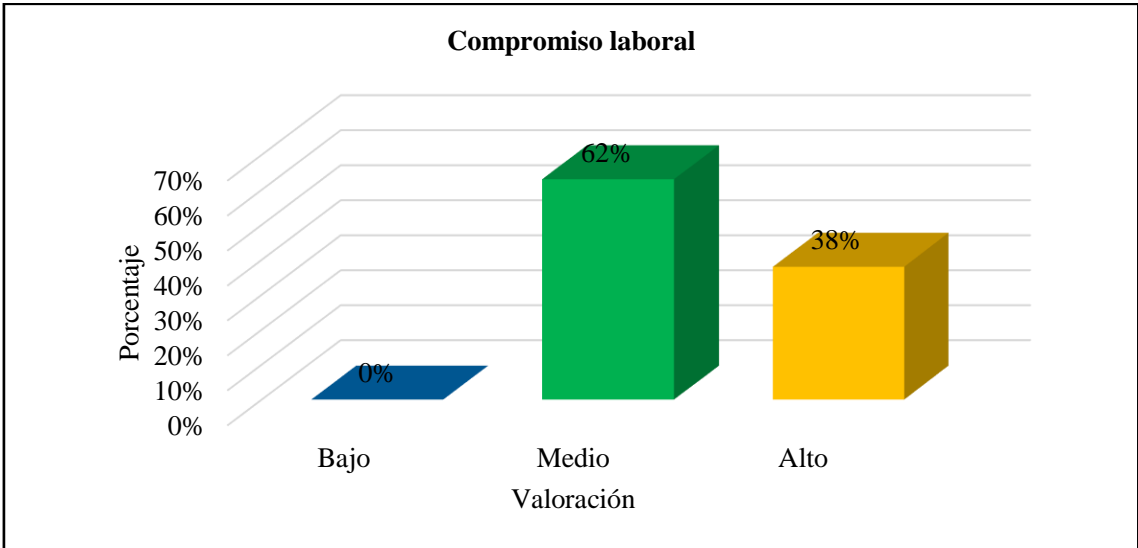
resultado coincide con la teoría de las competencias y desarrollo profesional (Alvarado y Barba, 2016), que demuestra la importancia del desarrollo de las competencias del colaborador, con el fin de promover su eficiencia laboral, para ello el plan de mejora debe incluir actividades formativas que brinden nuevos conocimientos a los trabajadores sobre el perfil del servicio y debe promover la motivación laboral.

**Tabla 15**

*Resultados de post test de la dimensión Compromiso laboral*

Compromiso laboral		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0%
Medio	20	62%
Alto	12	38%
Total	32	100%

*Fuente:* Elaboración propia.



**Figura 10.** Resultados de post test de la dimensión Compromiso laboral

*Fuente:* Elaboración propia.

El resultado de la dimensión compromiso laboral luego de la aplicación de la propuesta de solución, se ubica en un rango medio y alto, a diferencia del resultado encontrado previo a la manipulación de la variable, que ubicaba la dimensión en un rango medio con un mayor porcentaje; el resultado indica que el colaborador se muestra más identificado con la empresa y con el cumplimiento de los objetivos, producto de las mejoras implementadas en cuanto al fomento del trabajo en equipo, pues el colaborador ahora percibe una mayor integración en su equipo laboral, además se mejoró el nivel de



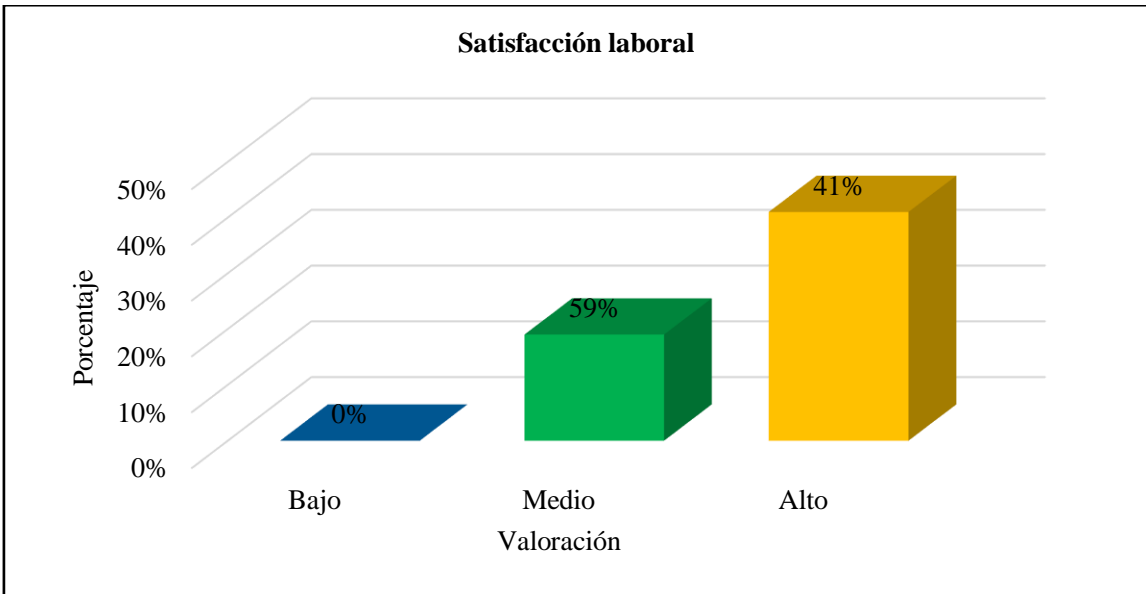
motivación, lo que condiciona al colaborador a ofrecer un mayor desempeño, así mismo se mejoró la responsabilidad con sus funciones, pues dentro de las actividades implementadas el taller de la importancia del cumplimiento de metas, influyó en la percepción del trabajador respecto a sus responsabilidades en la empresa. El resultado coincide con la teoría del compromiso laboral (Reig, 2015) la cual describe la importancia de lograr la identificación del colaborador con la marca que representa, para ello es necesario que se mejore su nivel de motivación, trabajo en equipo y responsabilidad con sus funciones, luego de estas mejoras el resultado principal será el incremento de la eficiencia personal.

**Tabla 16**

*Resultados de post test de la dimensión Satisfacción laboral*

<b>Satisfacción laboral</b>		
<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Bajo</b>	0	0%
<b>Medio</b>	19	59%
<b>Alto</b>	13	41%
<b>Total</b>	32	100%

*Fuente:* Elaboración propia.



**Figura 11.** Resultados de post test de la dimensión Satisfacción laboral

*Fuente:* Elaboración propia.

En el resultado obtenido de la dimensión satisfacción laboral, se logró determinar que posterior a la implementación de la propuesta, el rango mejoró respecto al resultado antes de la propuesta que estaba en un nivel medio, ahora la dimensión se encuentra en

un mayor porcentaje en un rango alto; este resultado es consecuencia de la mejora en la actitud del trabajador de la empresa hacia su puesto, pues ahora se siente más satisfecho con las condiciones del ambiente laboral, perciben un mayor interés en lograr su desarrollo personal y profesional por parte de la empresa, además los talleres implementados potenciaron sus habilidades y capacidades lo que les abre las puertas para escalar en la línea de carrera en la empresa, por otra parte la percepción en general de las labores que realizan mejoró y se muestran más atentos a recibir retroalimentación por parte de sus mismo compañeros o superiores. El resultado encontrado coincide con la teoría de satisfacción y percepción laboral (Alvarado y Barba, 2016) donde se menciona la importancia de demostrar al colaborador que es capaz de desarrollarse en la empresa, y que las condiciones de trabajo con un enfoque de comodidad favorecen la eficiencia personal, logrando cumplir con la visión organizacional.

### 3.3. Comparación de resultados del pre y post test

**Tabla 17**

Comparación de resultados del pre y post test

<b>Estructurales</b>				
<b>Nivel</b>	<b>Pre Test</b>		<b>Post Test</b>	
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Bajo</b>	2	6%	0	0%
<b>Medio</b>	30	94%	28	88%
<b>Alto</b>	0	0%	4	12%
<b>Total</b>	32	100%	32	100%

Fuente: Grupo de investigación

**Interpretación:** La dimensión estructural en el pre test se obtuvo una mayor valoración, ya que se calificó dentro de un nivel medio (94%), y la menor valoración se encuentra en una escala baja (6%), puesto que existen deficiencias en el cumplimiento de los manuales de procedimientos, por la falta de liderazgo y trabajo en equipo; y por la falta de control en las áreas, como consecuencia de la falta de enfoque en la calidad del trabajo, y la mejora continua. Se aplicó una estrategia basada en alinear los lineamientos del modelo Daft con la estructura organizacional de la empresa, donde el post test arrojó como resultado una mayor valoración, se calificó dentro de un nivel medio (88%), y surgió la valoración del rango alto (12%), ya que los colaboradores de la empresa perciben una mejor organización interna, un mayor control de su desempeño, enfoque en su desarrollo profesional, reconocen la importancia de las líneas de autoridad y siguen los lineamientos establecidos en los manuales de trabajo

Contextuales				
Pre Test			Post Test	
Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0%	0	0%
Medio	13	41%	10	34%
Alto	19	59%	22	66%
Total	32	100%	32	100%

Fuente: Grupo de investigación

**Interpretación:** La dimensión contextual en el pre test se obtuvo una mayor valoración se calificó dentro de un nivel alto (59%), así mismo la valoración en una escala media representa parte importante en el resultado (41%), porque una inadecuada elección de estrategias que aporten valor al servicio que ofrecen y existencia de mermas en los procesos de entrega de los pedidos, como consecuencia de la falta de eficiencia del personal. Por lo que se desarrolló una estrategia basada en controlar los resultados de la implementación del modelo Daft, mediante capacitaciones a los colaboradores, donde se el post test evidencio una mejora obteniendo una mayor valoración se calificó dentro de un nivel alto (66%), y la menor valoración fue en el rango medio (34%), los resultados de mejora fueron una mayor eficiencia en la respuesta al entorno, respecto al aporte de valor al servicio, la planificación de metas y el cumplimiento de valores organizacionales, pues los colaboradores cambiaron su enfoque y ahora tienen un mejor desempeño y se muestran comprometidos con las metas de la organización.

Competencias				
Pre Test			Post Test	
Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0%	0	0%
Medio	26	81%	22	66%
Alto	6	19%	10	34%
Total	32	100%	32	100%

Fuente: Grupo de investigación

**Interpretación:** En la dimensión competencias, a través del pre test se obtuvo una mayor valoración, se calificó dentro de un nivel medio (81%), y una menor valoración en una escala alta (19%), ya que, la falta de control, monitoreo y orientación que brindan los jefes a los trabajadores, además no existe reconocimiento de la importancia del cumplimiento de funciones y perfiles para cada puesto. Por lo que se ejecutaron estrategias basadas en la comunicación del modelo Daft al personal, estructurado según la organización de la empresa, y también definir los Perfiles de puestos y funciones a cumplir según las directrices del modelo Daft, donde a través de un post test se obtuvo una mayor valoración, se calificó dentro de un nivel medio (66%), y la escala alta se

incrementó (34%), los resultados de mejora fueron que los colaboradores potencien sus competencias y mejoren su desempeño; el resultado es consecuencia de un mayor nivel de conocimiento en el colaborador respecto al servicio que vende, además reconocen la importancia de la estructura organizacional, y reconocen sus funciones.

<b>Compromiso laboral</b>				
<b>Nivel</b>	<b>Pre Test</b>		<b>Post Test</b>	
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Bajo</b>	0	0%	0	0%
<b>Medio</b>	27	84%	20	62%
<b>Alto</b>	5	16%	12	38%
<b>Total</b>	32	100%	32	100%

Fuente: Grupo de investigación

**Interpretación:** En la dimensión compromiso laboral, mediante la aplicación de un pre test se obtuvo una mayor valoración, se calificó dentro de un nivel medio (84%), y una menor valoración en una escala alta (16%), ya que, una baja motivación del empleado, la falta de integración de los equipos en la toma de decisiones y sobre no existe un vínculo y sentido de pertenencia del colaborador. Se aplicó una estrategia basada en fidelizar al cliente interno a partir de la implementación del modelo Daft, donde a través de un post test se determinó una escala alta de valoración, ya que, se incrementó (38%) y el rango medio se redujo (62%), ya que los resultados de mejora fueron que el colaborador se muestra más identificado con la empresa y con el cumplimiento de los objetivos, producto de las mejoras implementadas centradas en fortalecer su vínculo con la empresa.

<b>Satisfacción laboral</b>				
<b>Nivel</b>	<b>Pre Test</b>		<b>Post Test</b>	
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Bajo</b>	0	0%	0	0%
<b>Medio</b>	26	81%	19	59%
<b>Alto</b>	6	19%	13	41%
<b>Total</b>	32	100%	32	100%

Fuente: Grupo de investigación

**Interpretación:** En la dimensión satisfacción laboral, por medio de la aplicación de un pre test se obtuvo una mayor valoración se calificó dentro de un nivel medio (81%), y una menor valoración en una escala alta (19%), ya que, el colaborador de la empresa se muestra insatisfecho producto de la inadecuada comunicación entre compañeros y con sus superiores, además de los diversos conflictos generados por la falta de planificación de actividades y su falta de participación en las decisiones. Se aplicó una estrategia basada en reforzar la implementación del modelo Daft mediante la comunicación interna

asertiva, donde la por medio del post test se obtuvo un alta de valoración se incrementó (41%) y el rango medio se redujo (59%), ya que los colaboradores se muestran más satisfechos con las condiciones del ambiente laboral, existe una mejor comunicación entre el personal y jefes inmediatos.

#### **IV. DISCUSIÓN**

En el presente capítulo, se realizó el análisis y discusión de los resultados obtenidos del pre y post test aplicados en la Imprenta Gigantografías fortin Color's de la ciudad de Chiclayo, así como su comparación con los antecedentes y teorías del estudio, con el fin de sustentar el logro de los objetivos planteados.

En cuanto al objetivo general: Determinar que el modelo DAFT para mejorar la eficiencia personal en la Imprenta Gigantografías fortin Color's de la ciudad de Chiclayo, se puede afirmar que de acuerdo al análisis realizado ha sido alcanzado, pues los resultados evidencian que la aplicación del modelo DAFT en la empresa logró mejorar significativamente la eficiencia personal, generando un mayor entendimiento por parte del colaborador sobre la importancia de identificar las líneas de autoridad, el cumplimiento de sus funciones, la eliminación de barreras de comunicación y sobre todo comprometerse con la marca que representa; en este sentido, se acepta la hipótesis del estudio: La aplicación del modelo DAFT mejora la eficiencia personal en la Imprenta Gigantografías fortin Color's de la ciudad de Chiclayo.

De tal manera, tomando como referencia el estudio de Quezada (2017) quien encontró resultados similares en su estudio sobre el desarrollo de una estructura organizacional, donde menciona que la eficiencia personal mejora con la implementación de acciones estratégicas centradas en el diseño organizacional de la empresa, que permite que el colaborador acepte las líneas de autoridad en la empresa, cumpla con sus funciones y sobre todo se comprometa con la marca que representa.

Así mismo, el resultado coincide con la teoría de Daft (2015) quien afirma que el principal resultado de la aplicación de una propuesta de mejora basada en el modelo Daft es el incremento de la eficiencia personal de los colaboradores de la empresa, caracterizado por el reconocimiento de las líneas de autoridad, mayor cumplimiento de las metas organizacionales, eliminación de barreras de comunicación y compromiso organizacional.

Respecto al primer objetivo específico: Diagnosticar la eficiencia del personal de la Imprenta Gigantografías fortin Color's de la ciudad de Chiclayo, de acuerdo al acopio de datos a través del pre test, se logró identificar que el personal de la empresa no labora con eficiencia pues presenta diversos dilemas y problemas al cumplimiento de sus funciones

en sus puestos de trabajo respectivo , caracterizado principalmente por la falta de desarrollo de sus competencias, un bajo compromiso y satisfacción laboral.

En la **dimensión competencias**, el resultado en la evaluación del pre test, evidenció que se encuentra en un rango medio (81%) y una menor valoración en un rango alto (19%), lo que indica que existen deficiencias en el control, monitoreo y orientación que brindan los superiores a los trabajadores, además que existen barreras de comunicación y el trabajador no recibe capacitación para potenciar sus competencias y mejorar su nivel de conocimiento sobre el servicio que ofrece.

El resultado coincide con el estudio de Bermudes (2016) sobre la relación entre el modelo organizacional y la toma de decisiones en equipo, donde encontró resultados similares al afirmar que la competencia del colaborador es uno de las principales dimensiones que definen su eficiencia personal, por ello si se encuentra en una escala media de desarrollo, es a consecuencia de deficiencias en el desarrollo de sus conocimientos, existencia de barreras de comunicación y falta de capacitación.

El resultado encontrado se respalda en la teoría de Thompson (2018) quien menciona que las competencias del trabajador son la principal dimensión que define su eficiencia personal, por ello mantener una comunicación asertiva en la empresa, realizar actividades formativas de forma y manera continua, potenciar el desarrollo del colaborar son los principales indicadores que definirán las competencias del trabajador, al encontrarse estos indicadores en condiciones negativas o en un rango medio, se espera que el resultado sea un bajo desempeño y la falta de cumplimiento de las metas organizacionales.

En la **dimensión compromiso laboral**, con los resultados del pre test se logró determinar que tienen una mayor valoración en el rango medio (84%) y una menor valoración en el rango alto (16%), lo que indica que los colaboradores no están comprometidos con la empresa debido a una baja motivación, la falta de reconocimiento por metas cumplidas, la falta de integración entre los miembros de un equipo y la falta de consideración del empleado en la toma de decisiones.

El resultado coincide con la investigación de Ordoñez (2014) sobre el diseño de una estructura organizacional para una empresa de servicios, donde encontró que el compromiso organizacional en un estado de rango medio, es producto de la falta de

motivación en los empleados, así como de la desintegración de entre los equipos de trabajo y la falta de programas de reconocimiento.

De acuerdo al resultado encontrado, se respalda con el aporte teórico de Gonzáles (2015) quien menciona que el compromiso organizacional es una de las principales muestras de eficiencia personal, por ello es necesario mantener la motivación del empleado, reforzar la integración entre miembros de los equipos de trabajo y la falta de reconocimiento a los objetivos logrados.

En la **dimensión satisfacción laboral**, en los resultados del pre test, se logró determinar que los trabajadores no están satisfechos con las condiciones laborales que les ofrecen en la empresa, por ello la dimensión se ubica en un mayor porcentaje en un rango medio (81%) y en un menor porcentaje en un rango alto (19%), el resultado es consecuencia de la inadecuada distribución de las áreas de la empresa, además de la falta de planificación de las actividades que buscan potenciar las competencias del colaborador, así como la falta de participación del colaborador en la toma de decisiones, todos estos indicadores negativos influyen en la baja satisfacción del empleado en la imprenta.

El resultado encontrado concuerda con el estudio de Lluen (2015) sobre el impacto del factor carga laboral en la eficiencia personal, donde detalla que la satisfacción del personal en un rango medio, es consecuencia de la falta de actividades que potencien sus competencias, así como la falta de un plan de acción de las actividades que se van a desarrollar en sus puestos de trabajo.

La teoría que respalda el resultado encontrado se centra en la dimensión de satisfacción laboral, según Alvarado y Barba (2016) describen que ofrecer al colaborador un trabajo desafiante, dándole la oportunidad de tomar decisiones, así como fomentar su desarrollo personal y profesional, son indicadores que aportan a la satisfacción laboral, sin embargo, si estos indicadores son negativos el resultado será un trabajador desmotivado y con un desempeño deficiente.

Respecto al objetivo específico: Aplicar el modelo Daft en la Imprenta Gigantografías fortin Color's de la ciudad de Chiclayo, se orientó a superar las deficiencias que integran el diseño organizacional de la empresa, centradas en las dimensiones estructurales y dimensiones contextuales. La propuesta de solución del modelo Daft contó con el desarrollo de 6 estrategias las cuales tuvieron como fin dar a



conocer la importancia del diseño organizacional en la empresa para mejorar la eficiencia personal, previo a la aplicación del modelo Daft, se identificó los puntos críticos a considerar en el diseño de la propuesta, en función a las dimensiones que engloba en modelo Daft.

En la **dimensión estructurales**, los resultados del pre test, evidenciaron que en un mayor porcentaje se encuentra en un rango medio (94%) y en un menor porcentaje en un rango bajo (6%), lo que indica que los trabajadores perciben una desorganización en los indicadores internos de la empresa, como la falta de control de las áreas, la falta de capacitaciones, el limitado uso de tecnología y el inadecuado flujo de información en la empresa; este resultado exige mejoras centradas en cambiar la percepción del colaborador sobre el control, planificación y organización en la empresa.

El resultado coincide con el estudio de Awino (2015) sobre el diseño organizacional y el desempeño, en donde describió que uno de los problemas comunes de la empresa de hoy, es la falta de control en las áreas de trabajo, la falta de tecnología de la información y el inadecuado flujo de información entre las áreas; todos estos factores negativos condicionan la dimensión interna de la empresa en un rango medio, generando una percepción de inconformidad en el trabajador con la estructura organizacional de la empresa.

Así mismo, el resultado se respalda en la teoría de Daft (2015) que define la dimensión estructural como los rasgos internos de la organización, por ello cuando su percepción se ubica en un rango medio, es consecuencia de un deficiente manejo de los indicadores de formalización, centralización, profesionalismo, uso de tecnología y especialización.

En la **dimensión contextuales**, según los resultados del pre test, existe una mayor valoración en un rango alto (59%), sin embargo, el rango medio también mantiene una valoración significativa (41%), el resultado evidencia que los factores del entorno de la empresa se perciben por el trabajador con un bajo control, a pesar que la empresa logra aprovechar las oportunidades del mercado, el resultado del rango medio, evidencia deficiencias en las decisiones estratégicas que aporten valor al servicio, sobre todo caracterizado por dificultades en las entregas de pedidos.

El resultado guarda coincidencia con el estudio de Aliaga (2016) sobre la incidencia del diseño organizacional en el proceso de planificación, donde describe que las

condiciones del entorno son percibidas por el trabajador como inadecuadas cuando la empresa no toma decisiones eficientes y no aprovecha las oportunidades del mercado, por ello a pesar que el entorno se muestre favorable si la empresa no se apoya en buenas decisiones estratégicas el resultado siempre será negativo.

En tanto, el resultado se sustenta en la teoría de Sastre (2014) quien afirma que las condiciones del entorno son determinantes para la toma de decisiones, por ello es importante que la empresa reconozca cuáles son sus oportunidades y amenazas en el mercado y en función a ello se plantee metas y estrategias que aporten al desarrollo organizacional y valor al servicio que ofrece.

En resumen, según los resultados encontrados en el análisis de las dimensiones del modelo Daft, este debe incorporar condiciones del entorno e internas de la empresa para la formulación de las acciones de mejora, como resultado de este principio, las estrategias aplicadas fueron: alinear los lineamientos del modelo Daft con la estructura organizacional de la empresa, comunicación del modelo Daft al personal, estructurado según la organización de la empresa, definir los Perfiles de puestos y funciones a cumplir según las directrices del modelo Daft, fidelizar al cliente interno a partir de la implementación del modelo Daft, reforzar la implementación del modelo Daft mediante la comunicación interna asertiva y controlar los resultados de la implementación del modelo Daft, mediante capacitaciones a los colaboradores.

En relación al objetivo específico: Evaluar los resultados de la aplicación del modelo Daft de la Imprenta Gigantografías fortin Color's de la ciudad de Chiclayo, luego de la implementación de la propuesta, los resultados del post test permitieron demostrar que el modelo Daft logró mejorar la eficiencia personal, entre los principales resultados se evidenció una mejor organización interna, el establecimiento de líneas de mando, un mayor nivel de conocimiento del trabajador sobre el servicio, la eliminación de las barreras de comunicación, un mayor nivel de motivación, compromiso y satisfacción.

En la **dimensión estructurales**, en el resultado del post test, se obtuvo que de acuerdo a un mayor porcentaje (88%) se ubica en un rango medio, así como también se ubica en un rango alto (12%), lo que evidencia mejoras en las condiciones internas de la empresa, pues los colaboradores ya reconocen sus líneas de autoridad y la posición que ocupan en la estructura organizacional de la empresa, así mismo, cumplen con los manuales de funciones y se identifican con las metas de la organización.

El resultado coincide con el estudio de Longa (2016) sobre la propuesta de un rediseño organizacional, donde evidenció que las principales mejoras de la aplicación de una metodología de rediseño organizacional se centran las condiciones internas de la empresa, caracterizadas por el reconocimiento de líneas de autoridad, cumplimiento de funciones y metas y mayor identificación laboral, lo cual ubica la dimensión interna en un rango alto y medio.

Así mismo los resultados, se respaldan en la teoría de Daft (2015) que describe que la implementación del modelo Daft genera beneficios significativos en las condiciones internas de la empresa, donde el colaborador percibe una mejor organización, reconoce su posición en la empresa, cumple con sus funciones y se compromete con la visión empresarial.

En la **dimensión contextuales**, en los resultados del post test, se evidenció que la mayor valoración se ubicó en un rango alto (59%) y una menor valoración en el rango medio (41%), lo que evidencia que la propuesta de mejora implementada generó los resultados esperados en la percepción de los elementos externos a la empresa, como por ejemplo la planificación de actividades considerando las oportunidades del mercado, así como la adecuada toma de decisiones en la empresa y el establecimiento de una cultura organizacional basada en valores.

El resultado concuerda con el estudio de Briceño y Gálvez (2017) titulado diseño organizacional en base al modelo Daft, donde encontraron resultados similares, pues afirman que luego de la implementación del modelo Daft, las condiciones de la dimensión contextual mejoraron significativamente porque la empresa logrará tomar mejores decisiones en función a las oportunidades que ofrece el mercado, lo cual genera que los trabajadores perciban un mejor ambiente laboral.

El resultado se respalda en la teoría de Daft (2015) quien define las dimensiones contextuales, como el escenario donde se desenvuelve la organización, que incluye las oportunidades y amenazas del mercado, y la adecuada toma de decisiones en la empresa en función a dichos indicadores, por lo tanto, se define a las dimensiones contextuales como el conjunto de elementos en base a la estructura y procesos laborales pertenecientes en una organización.

En la **dimensión competencias**, el resultado del post test evidencia una mayor valoración en el rango medio (66%) así como una valoración significativa en el rango alto

(34%), resultado que muestra una mejoría en la dimensión, pues luego de la aplicación de la propuesta, las competencias del colaborador se potenciaron logrando ampliar sus conocimientos respecto al servicio que vende, se mejoró la comunicación entre compañeros y con superiores, además su desempeño es más eficiente.

El resultado coincide con el estudio de Bermudes (2016) sobre la relación entre el modelo de diseño organizacional y la toma de decisiones, quien encontró resultados similares pues afirma que luego de la implementación de un plan de mejora centrado en el rediseño organizacional potencia las competencias del colaborador, ampliado su red de conocimientos sobre el servicio que ofrece y mejorando su desempeño laboral.

Así mismo, el resultado se sustenta en la teoría de las competencias y desarrollo profesional de Alvarado y Barba (2016), quienes demuestran que las competencias del colaborador mejoran frente a un estímulo, para ello el plan de mejora debe incluir actividades formativas que brinden nuevos conocimientos a los trabajadores sobre el perfil del servicio y debe promover la motivación laboral.

En la **dimensión compromiso laboral**, según los resultados del post test, la mayor valoración se encuentra en un rango medio (62%) y también existe una valoración significativa en el rango alto (38%), este resultado es consecuencia de la manipulación de la variable con el plan de mejora, el cual permitió mejorar la identificación con la marca de la empresa, incrementar el nivel de motivación, fomento del trabajo en equipo, y una mayor integración entre los miembros de la empresa.

Este resultado coincide con el estudio de Ortiz y Ortiz (2016) titulado diseño de un plan organizacional para la gestión interna en una empresa de servicios, teniendo como principal resultado que el compromiso laboral mejora como consecuencia de acciones estratégicas centradas en incrementar la motivación del personal, fomentar el trabajo en equipo y gracias a las actividades de integración entre los miembros de la empresa.

El resultado se respalda en la teoría de Reig (2015) quien menciona que el compromiso laboral parte de la identificación del colaborador con la marca que representa, para ello es necesario que se mejore su nivel de motivación, trabajo en equipo y responsabilidad con sus funciones, luego de estas mejoras el resultado principal será el incremento de la eficiencia personal.

En la **dimensión satisfacción laboral**, luego de la aplicación de la propuesta, los resultados del post test, evidenciaron mejoras, pues la valoración del mayor porcentaje se ubicó en el rango alto (41%) y un menor porcentaje en el rango medio (19%), el resultado es consecuencia de la mejora en la actitud del trabajador hacia las funciones que realiza en su puesto de trabajo, y en las mejores condiciones del ambiente laboral, pues los talleres dictados permitieron potenciar sus competencias y habilidades.

El resultado encontrado coincide con el estudio de Guerrero y Baltazar (2014), quienes encontraron resultados similares en su estudio sobre la integración de funciones y la gestión empresarial, indicando que la satisfacción laboral es una de las principales dimensiones a tener en cuenta para lograr que el trabajador opere con eficiencia, si el colaborador percibe su satisfacción en un rango alto, es consecuencia de la ejecución de actividades estratégicas que mejoraron las condiciones de su ambiente laboral cambiando su actitud frente al trabajo que realiza.

La teoría que respalda el resultado encontrado se centra en la satisfacción y percepción laboral de Alvarado y Barba (2016) quienes definen la importancia de demostrar al colaborador que es capaz de desarrollarse en la empresa, y que las condiciones del ambiente de trabajo, así como la actitud del colaborador frente a las funciones de su puesto, mejoran, luego de la ejecución de acciones estratégicas enfocadas en el diseño organizacional.

Respecto al objetivo específico: Comparar los resultados del pre y post para determinar de qué manera el modelo Daft mejora la eficiencia personal de los trabajadores de la Imprenta Gigantografías fortin Color's de la ciudad de Chiclayo, se logró identificar los principales rangos de mejora en cada una de las dimensiones, partiendo de la dimensión de competencias, contextuales, estructurales, compromiso laboral y satisfacción laboral.

En la **dimensión estructurales**, en el pre test, la mayor valoración se ubicaba en el rango medio (94%) y en una mejor valoración en el rango bajo (6%); sin embargo, luego de implementar la propuesta los resultados del post test evidenciaron una mejora en la dimensión, pues se ubica en un rango medio (88%) y alto (12%); lo que indica que anteriormente los trabajadores no reconocían el lugar que ocupaban en la empresa, no cumplían con las metas y el control de su desempeño era deficiente, sin embargo, con la implementación del modelo Daft, las condiciones internas de la empresa mejoraron, y el

colaborador ya reconoce su ubicación en la estructura organizativa, respeta los manuales de funciones, cumple con las metas propuestas y sobre todo muestra una mejor eficiencia laboral.

Los resultados encontrados coinciden con el estudio de Quezada (2017) quien, en su investigación sobre el desarrollo de una estructura organizacional, luego de la implementación de un plan de mejora evidenció en sus resultados, que las condiciones internas de la empresa mejoran como consecuencia de actividades formativas y talleres centrados en la importancia de las líneas de autoridad y el entendimiento de la estructura organizacional.

El resultado coincide con la teoría de Daft, Anzola y Marín (2017) quienes definen el modelo Daft como una herramienta de solución ante dilemas en el desempeño del colaborador, su implementación mejora la percepción de la organización interna por parte del trabajador, quien reconoce su lugar e importancia en la empresa.

En la **dimensión contextuales**, en los resultados del pre test, tuvo una mayor valoración en el rango medio (41%) y en el rango alto (59%); posteriormente a la aplicación de la propuesta de solución, el rango de mayor valoración fue el alto (66%) mientras que el rango medio obtuvo un menor porcentaje (34%); el resultado evidencia que antes de la propuesta los trabajadores percibían que la empresa no aprovechaba las oportunidades de su entorno, su estrategia empresarial era débil y su cultura deficiente, sin embargo gracias a los talleres de flexibilidad, mejora continua y calidad del trabajo, el colaborador percibe una mejor toma de decisiones, en función a las condiciones del entorno de la empresa.

En el estudio de Longa (2016) sobre la propuesta de un rediseño organizacional, encontró resultados similares, pues en la comparación realizada posterior a la propuesta de mejora centrada en el rediseño de la estructura organizacional, los resultados obtuvieron una valoración máxima en el rango alto, lo que evidencia que la propuesta si mejora la actitud del trabajador frente a las condiciones externas que enfrenta la empresa.

Los resultados encontrados se fundamentan en la teoría de Glennhole (2017) quien afirma que la mejora continua en el diseño organizacional favorece la eficiencia personal y la toma de decisiones de la empresa, por ello el colaborador percibe que la empresa ya reconoce las condiciones del entorno y traza metas alcanzables en el corto plazo con el uso de una estrategia comercial basada en las oportunidades del mercado.

En la **dimensión competencias**, en los resultados del pre test, la mayor valoración se ubicó en el rango medio (81%) y una menor valoración en el rango alto (19%), sin embargo luego de los talleres implementados centrados en potenciar las competencias del colaborador, la valoración en el rango alto se incrementó (34%) y la valoración en un rango medio disminuyó (66%); la comparación de resultados evidencia que la empresa logró explotar al máximo las competencias del colaborador quien se desempeña con una mayor eficiencia y logra las metas propuestas.

El resultado coincide con el estudio de Briceño y Gálvez (2017) realizado sobre el diseño organizacional basado en el modelo Daft para una empresa de servicios, donde afirma que las competencias del colaborador mejoran gracias a talleres centrados en potenciar sus conocimientos, con lo cual la eficiencia personal se incrementa y los objetivos trazados por la empresa se cumplen en el corto plazo.

La teoría que respalda los resultados encontrados se centra en Blomstrom (2018) quien define que las competencias del trabajador se pueden convertir en una ventaja competitiva en el largo plazo, para ello los talleres y cursos que amplíen los conocimientos del trabajador son fundamentales a la hora de diseñar la planificación empresarial.

En la dimensión **compromiso laboral**, en los resultados del pre test, se obtuvo una mayor valoración en el rango medio (84%) y una menor valoración en el rango alto (16%), sin embargo, con los talleres de vinculación con la marca, los trabajadores mejoraron su identidad laboral y su compromiso, como se evidencia en los resultados del post test, donde la valoración del rango alto se incrementó (38%) y la valoración en el rango medio disminuyó (62%); el resultado evidencia las mejoras significativas que se presentaron en la dimensión lo que aportó a la eficiencia laboral.

El resultado coincide con el estudio de Lluen (2015) centrado en medir el impacto de las cargas laborales en la eficiencia del personal, donde encontró resultados similares, pues afirma que luego de la aplicación del plan de mejora, las dimensiones que recibieron una mayor valoración en el rango alto fueron las del clima laboral, satisfacción y compromiso laboral.

En cuanto a la teoría que respalda el resultado encontrado citamos a Daft (2015) quien afirma que su modelo al ser implementado en la empresa, genera resultados

significativos en la eficiencia personal, caracterizado por un mayor nivel de compromiso organizacional por parte del colaborador.

En la **dimensión satisfacción laboral**, en los resultados del pre test, se evidenció que la mayor valoración se centró en el rango medio (81%), y una menor valoración en el rango alto (19%); sin embargo, luego de los talleres implementados como parte de la comunicación del modelo Daft y del reconocimiento del colaborador como agente activo de gran importancia en la empresa, los resultados del post test evidenciaron una mayor valoración en el rango alto (41%) y una disminución en la valoración del rango medio (59%); la comparación del resultado evidencia que anteriormente el colaborador se sentía insatisfecho con sus funciones y con el ambiente de trabajo, pero luego de la propuesta de mejora centradas en talleres de motivación e integración, permitieron aumentar la satisfacción laboral.

El resultado coincide con el estudio de Ortiz y Ortiz (2016) sobre un plan organizacional para la eficiencia administrativa, donde los resultados muestran que luego de la implementación de mejoras la satisfacción laboral paso de una escala media a una escala alta, como consecuencia de los talleres de motivación y fortalecimiento del sentido de pertenencia en el colaborador.

La teoría que respalda el resultado parte de Alvarado y Barba (2016) quienes afirman que la satisfacción laboral, es una variable sensible a los cambios en la empresa, por ello basta con incluirla como uno de los objetivos organizacionales, sustentado en la planificación de talleres de motivación, vinculación y sentido de pertenencia para lograr que el colaborador se sienta más satisfecho con sus puestos de trabajo.



## V. CONCLUSIONES

En la determinación si el modelo DAFT mejora la eficiencia personal en la Imprenta Gigantografías fortin Color's de la ciudad de Chiclayo, según los resultados antes de la implementación de la propuesta los colaboradores no realizaban sus actividades con eficiencia, además no se sentían comprometidos con la empresa ni satisfechos ni motivación al momento de desempeñarse y tampoco reconocían cuál era su lugar en la estructura organizativa; sin embargo, luego de la aplicación de la propuesta los resultados obtenidos evidenciaron una mejora significativa en todos estos factores y el trabajador logró mejorar su eficiencia personal, por lo cual se concluye que se acepta la hipótesis que afirma: La aplicación del modelo DAFT mejora la eficiencia personal en la Imprenta Gigantografías fortin Color's de la ciudad de Chiclayo.

En el diagnóstico de la eficiencia del personal de la Imprenta Gigantografías fortin Color's de la ciudad de Chiclayo, según los resultados obtenidos del pre test, permitieron concluir que los trabajadores no laboran con eficiencia pues la presencia de dilemas como el incumplimiento de funciones, la falta de una línea de mando, la falta de potenciación de sus competencias y sobre todo por un bajo compromiso y satisfacción laboral han generado que el personal de la empresa se sienta desvinculado de la visión empresarial.

La aplicación del modelo Daft en la Imprenta Gigantografías fortin Color's de la ciudad de Chiclayo, se realizó considerando las condiciones internas y externas de la empresa, utilizando estrategias como la alineación del modelo Daft a la estructura organizacional, la comunicación del modelo al personal, definición de perfiles de puestos y funciones y el control de los resultados mediante capacitaciones; su aplicación se dio en un periodo de 4 semanas y contó con la presencia de todo el personal, la implementación de la propuesta permitió obtener resultados de mejora en el corto plazo.

En la evaluación de los resultados de la aplicación del modelo Daft de la Imprenta Gigantografías fortin Color's de la ciudad de Chiclayo, los resultados del post test permitieron determinar que existieron mejoras significativas sobre todo en las dimensiones de satisfacción laboral, pues el colaborador percibe un ambiente de trabajo más ameno y una mejor relación con sus compañeros y superiores; dimensión contextual, ya que el colaborador reconoce que la empresa toma decisiones considerando las oportunidades del mercado y hace frente a los riesgos; y en la dimensión de competencias,

estructurales y compromiso laboral; en conclusión el principal resultado obtenido con la aplicación del modelo Daft fue el incremento de la eficiencia laboral.

En la comparación de los resultados del pre y post para determinar de qué manera el modelo Daft mejora la eficiencia personal de los trabajadores de la Imprenta Gigantografías fortin Color's de la ciudad de Chiclayo, se llega a la conclusión de que la efectividad del modelo Daft en la imprenta ha logrado mejoras significativas en todas las dimensiones que definen la eficiencia personal, lo que se traduce a una mejor satisfacción laboral, mayor compromiso, trabajadores más competentes que reconocen su posición en la estructura organizacional y con una mayor vinculación con el logro de objetivos.

## **VI. RECOMENDACIONES**

A la gerencia general de la Imprenta Gigantografías fortin Color's de la ciudad de Chiclayo, mantener el enfoque de trabajo actual centrado en un diseño organizacional con enfoque en el desarrollo del personal, además se recomienda realizar evaluaciones del desempeño de forma periódica, con el fin de garantizar que con el paso del tiempo los indicadores de eficiencia sigan mejorando y que los trabajadores se mantengan comprometidos con la marca que representan.

A la gerencia general y jefe del área de recursos humanos, promover el cambio organizacional en la empresa, mediante la planificación de acciones estratégicas que incluyan nuevas tendencias de gestión del personal, como el uso de sistemas de información para el control de los indicadores de desempeño de los trabajadores; además se recomienda a los responsables de cada área en la empresa, tomar el papel de líderes y adaptarse a los nuevos cambios lo que permitirá que el colaborador cambie su perspectiva y se comprometa con la visión empresarial.

Establecer como parte de la cultura organizacional de la empresa el desarrollo personal y profesional del colaborador, mediante un programa de línea de carrera que lo motive a desempeñarse con mayor eficiencia, también se recomienda incluir bandas salariales de acuerdo a los puestos disponibles en la empresa con el fin de que el colaborador reconozca que su esfuerzo se premia y que es parte importante de la empresa.

A los jefes inmediatos de cada área de la empresa Imprenta Gigantografías fortin Color's de la ciudad de Chiclayo monitorear los indicadores de eficiencia del personal con regularidad con el fin de mantener los resultados positivos logrados con la implementación de la propuesta del modelo Daft; así mismo, se recomienda incluir como parte de la cultura organizacional actividades de integración que favorezcan las relaciones interpersonales y el compañerismo entre los miembros de la empresa.

Al gerente general y jefes de área de la Imprenta Gigantografías fortin Color's de la ciudad de Chiclayo, aprovechar las oportunidades del mercado y las fortalezas actuales de la empresa para ampliar su eficiencia en el mercado, considerando que el talento humano es uno de los recursos más importantes y que su continuo desarrollo se puede convertir en una ventaja competitiva que garantizará parte de la sostenibilidad de la empresa.

## **VII. PROPUESTA**

### **APLICACIÓN DEL MODELO DAFT PARA MEJORAR LA EFICIENCIA PERSONAL EN LA IMPRENTA GIGANTOGRAFÍAS FORTIN COLOR'S DE LA CIUDAD DE CHICLAYO**

#### **1. Información general**

La misión de la empresa es: Somos una empresa del rubro gráfico, que a través de una atención personalizada y un alto nivel de calidad cubrimos las necesidades de nuestros clientes, utilizando herramientas de última tecnología y asegurando el bienestar e integridad de las personas que conforman la empresa, construyendo valor a largo plazo con los clientes.

Su visión es: Logar en el 2021 ser reconocidos como una de las mejores imprentas de la región, ofreciendo un servicio de calidad y cumpliendo con las expectativas de los clientes, adaptándonos a las nuevas tendencias y a la evolución tecnológica del sector.

En la imprenta Gigantografías Fortin Color's se practican los siguientes principios y valores:

**Creatividad:** Permite que los colaboradores se amolden a los cambios y a las necesidades de los clientes, presentando ideas innovadoras.

**Lealtad:** Tanto con los clientes como con los trabajadores, para fomentar un ambiente de trabajo de calidad.

**Orientación al cliente:** Satisfacer las necesidades de los clientes, ofreciéndoles calidad en el producto final que se llevan de la empresa.

**Mejora continua:** Estar en continua mejora no solo en los procesos y en la maquinaria sino también fortalecer las competencias de los colaboradores.

#### **2. Presentación**

Actualmente obtener el mayor rendimiento del personal, supone uno de los retos más grandes en la empresa, un equipo de trabajo que opera de forma conjunta y ordenada es resultado del entendimiento de sus funciones y del lugar que ocupa en la empresa, por

ello es necesario que la organización cuente con un diseño organizacional formal ya que la eficiencia del factor humano es vital para el éxito de cualquier empresa.

Los diversos cambios del entorno han impulsado el foco de la verdadera ventaja competitiva a las capacidades de la estructura organizacional, lo cual significa que la empresa debe tener una forma en particular de conseguir sus objetivos con capacidades básicas como las ventajas de diferenciación, costes, marketing y la capacidad de combinarse con la habilidad de adaptarse a los cambios del entorno sin que esto afecte su estructura y organización interna. El diseño organizacional es un proceso que busca construir y ajustar la estructura de la empresa para el logro de los objetivos, el proceso para el cumplimiento de estos objetivos y metas incluye no solo las tácticas y estrategias, sino también el trabajo conjunto de todo el potencial humano, por ello el diseño organizacional es el vehículo por el cual se ejecuta la estrategia organizacional.

La imprenta Gigantografías Fortin Color's carece de un diseño organizacional formal, conduce sus objetivos mediante decisiones administrativas basadas en la experiencia más no siguiendo lineamientos estratégicos formales; ello desencadena una gran desorganización del personal, por ende los trabajadores no tienen claro cuáles son sus funciones como responsables del cargo que ocupan, desconocen a quien dirigirse para reportar sus tareas o esclarecer alguna duda, producto que todas sus acciones están centralizadas en la gerencia.

### **3. Conceptualización de la propuesta**

Daft (2015) propone un modelo para el adecuado diseño organizacional, donde habla de ambientes internos y externos de la organización, Daft basa su modelo en elementos primordiales, partiendo del análisis situacional, luego menciona la importancia del direccionamiento estratégico donde se deben detallar las estrategias a seguir, posteriormente plantea definir el diseño y la estructura organizacional.

### **4. Objetivos de la propuesta**

#### **Objetivo General**

Diseñar el modelo Daft para la imprenta Gigantografías Fortin Color's.

### **Objetivos específicos**

Realizar actividades formativas para los trabajadores de la imprenta Gigantografías Fortin Color's centradas en el modelo Daft para mejorar la eficiencia del personal

Elaborar un plan de acción para la aplicación del modelo Daft en la imprenta Gigantografías Fortin Color's

Aplicar el modelo Daft en la imprenta Gigantografías Fortin Color's.

### **5. Justificación**

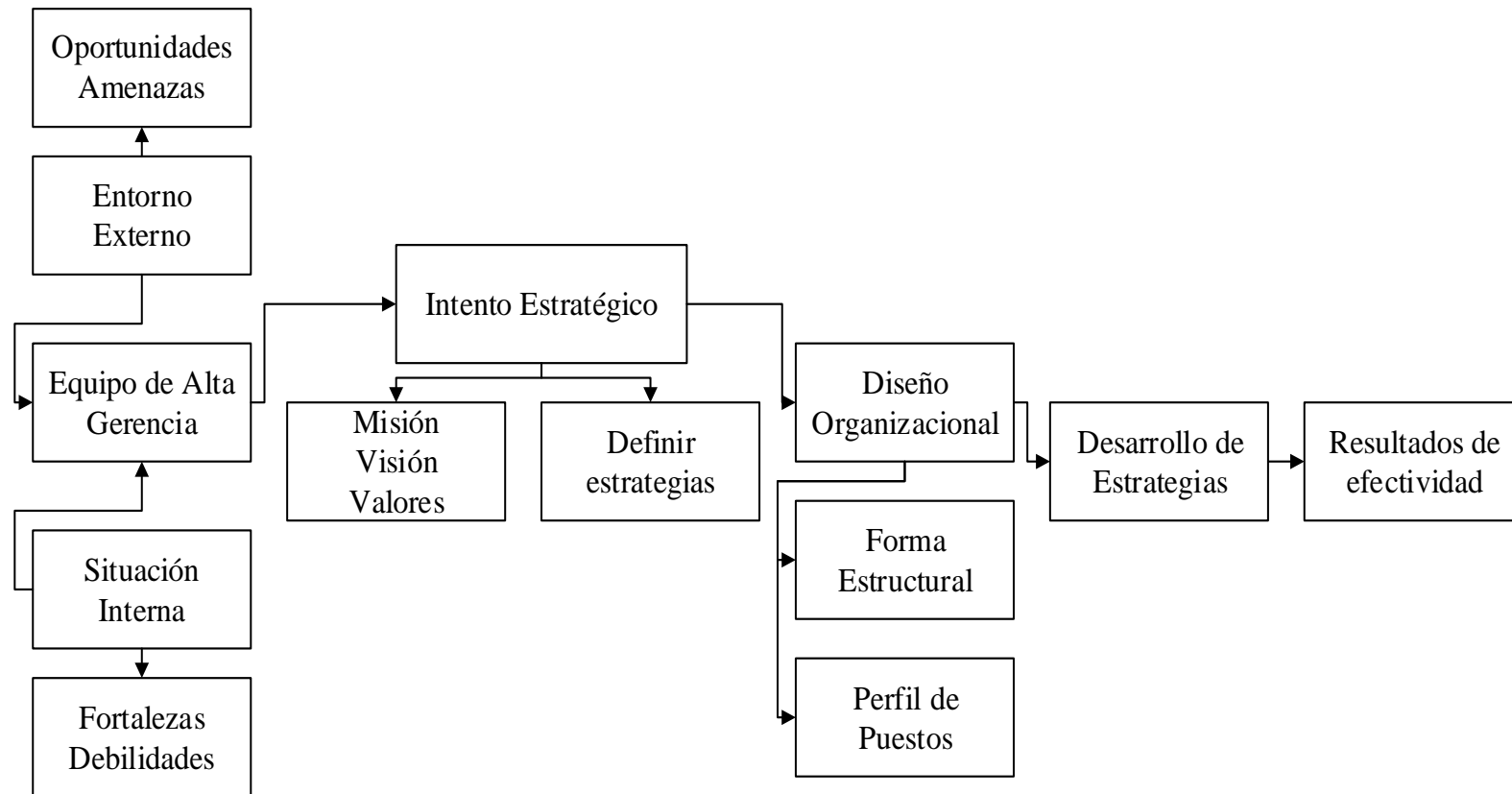
La aplicación del modelo Daft para el diseño organizacional en la imprenta Gigantografías Fortin Color's contribuye a la mejora de la eficiencia del personal, porque es la base que sustenta toda la empresa, para que esta sea exitosa requiere que todo su potencial humano trabaje de forma conjunta y entiendan cuáles son sus funciones y sus líneas de autoridad. La estructura organizacional influye en el actuar de todos los trabajadores, por ello es un patrón que prevalece para que exista una adecuada comunicación entre los individuos y entre los equipos, dando como resultado la mejora de su eficiencia en la organización.

El modelo Daft para el diseño organizacional, como propuesta de mejora, es uno de los métodos que facilitó a la imprenta Gigantografías Fortin Color's en mantenerse eficientemente organizada y establecer líneas de autoridad, poseer canales de comunicación adecuados para el desempeño de sus colaboradores, y lograr la eficiencia del personal, ampliando sus posibilidades de crecimiento en el mercado.

### **6. Fundamento teórico**

La presente propuesta que fue aplicada en la imprenta Gigantografías Fortin Color's se centra en el modelo de Daft (2015) quien propone una perspectiva moderna de diseño organizacional, donde combina conceptos y modelos de la teoría organizacional, este diseño se utiliza para implementar metas y estrategias que determina el éxito de la empresa y la mejora de la eficiencia de su personal.

## 7. Estructura



**Figura 12.** Esquema del modelo Daft

*Fuente:* Daft, R. (2015). Teoría y diseño organizacional (11ava ed.) p.59. México D.F: CENGAGE Ediciones.

## **8. Estrategias para implementar la propuesta**

Para determinar las estrategias que deben implementar en la empresa, siguiendo el modelo Daft y lograr la eficiencia personal, se partió de la identificación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, como se detalla a continuación:

### **8.1. Análisis situacional**

#### **Análisis Interno**

##### **Fortalezas**

F1: Experiencia en el mercado

F2: Maquinaria Moderna

F3: Cartera de clientes

F4: Estabilidad Económica

##### **Debilidades**

D1: Bajo desempeño laboral

D3: No existe un organigrama

D4: Los trabajadores desconocen sus funciones

D5: No hay control de los resultados del personal

#### **Análisis externo**

##### **Oportunidades**

O1: Crecimiento del sector gráfico

O2: Nuevas herramientas de control del desempeño del personal

O3: Consultores especialistas en gestión empresarial

O4: Crecimiento económico

##### **Amenazas**

A1: Nuevos competidores

A2: Incremento de los precios de insumos

A3: Leyes de protección ambiental

A4: Reducción de la publicidad tradicional

A5: Falta de personal técnico y profesional para el sector gráfico

### **8.2. Matriz FODA**

Es una herramienta que permite desarrollar estrategias. Su diseño es importante ya que permitió diseñar las actividades a desarrollar para que la aplicación del Modelo Daft



en la imprenta Gigantografías Fortin Color's logre los objetivos trazados, principalmente la eficiencia del personal. Las estrategias aplicadas se centran en actividades formativas que permitan la comunicación del diseño organizacional de la imprenta Gigantografías Fortin Color's a sus colaboradores, quienes demostraron estar comprometidos con las actividades propuestas, posteriormente se medirá los resultados de mejora en la eficiencia del personal de la empresa que generaron los talleres y capacitaciones dictados.

**Tabla 18**

*Matriz FODA*

	<b>Externas</b>	<b>Oportunidades</b> O1: Crecimiento del sector gráfico O2: Nuevas herramientas de control del desempeño del personal O3: Consultores especialistas en gestión empresarial O4: Crecimiento económico	<b>Amenazas</b> A1: Nuevos competidores A2: Incremento de los precios de insumos A3: Leyes de protección ambiental A4: Reducción de la publicidad tradicional A5: Falta de personal técnico y profesional para el sector gráfico
	<b>Internas</b>		
<b>Fortalezas</b> F1: Experiencia en el mercado F2: Maquinaria Moderna F3: Cartera de clientes F4: Estabilidad Económica		<b>Estrategias FO</b> E1: Potenciar las competencias de los trabajadores mediante actividades formativas para lograr una mayor eficiencia.	<b>Estrategias FA</b> E4: Fidelizar al cliente interno E5: Fortalecer la comunicación interna entre las áreas y la resolución de conflictos para lograr la eficiencia del personal
<b>Debilidades</b> D1: Bajo desempeño laboral D2: Carece de una estructura organizacional formal D3: No existe un organigrama D4: Los trabajadores desconocen sus funciones D5: No hay control de los resultados del personal		<b>Estrategias DO</b> E2: Comunicar el diseño de la estructura organizacional de la imprenta a los trabajadores. E3: Comunicar los perfiles de puestos y funciones a cumplir en la imprenta.	<b>Estrategias DA</b> E6: Optimizar el desempeño de los colaboradores mediante capacitación con enfoque en la consecución de objetivos y mejora del desempeño laboral

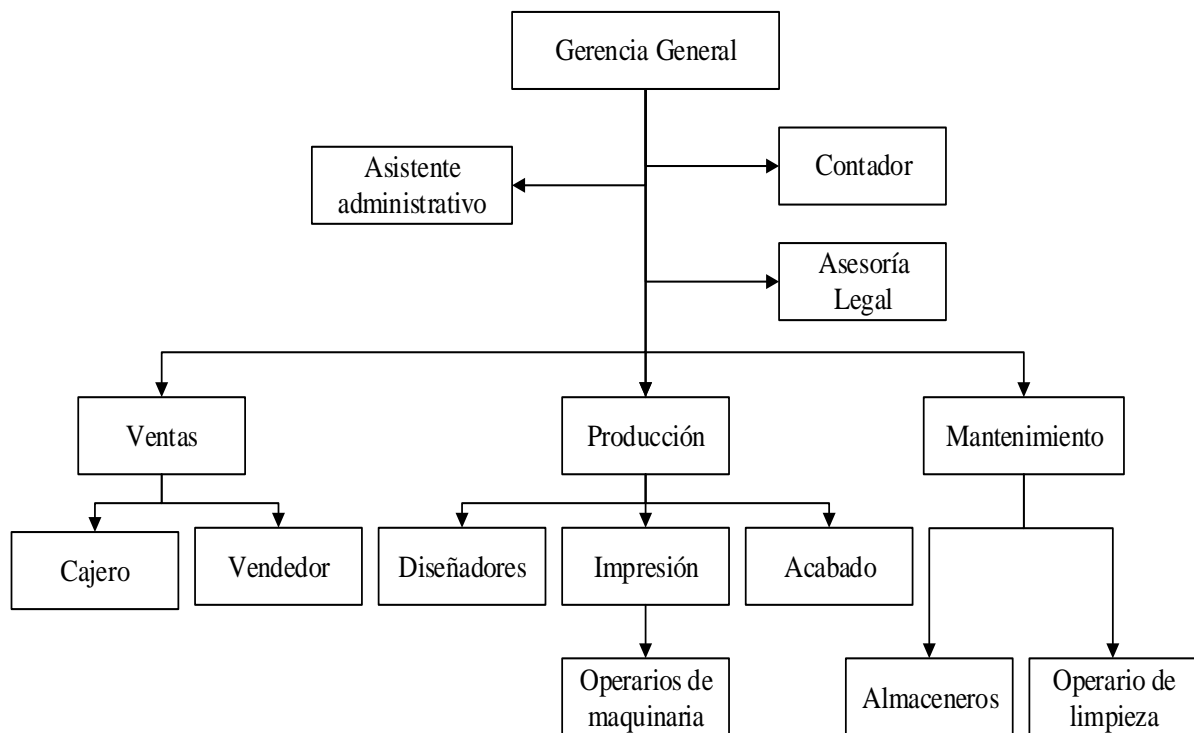
*Fuente:* Elaboración propia

### 8.3. Diseño organizacional

Posterior al análisis realizado de la situación que atraviesa la empresa Gigantografías Fortin y por el servicio que brinda y su composición actual, se determinó utilizar una estructura funcional, donde las actividades se agrupan por función común del nivel inferior al superior en la organización. En este tipo de estructura funcional se logra consolidar los conocimientos y habilidades humanas de acuerdo a actividades específicas, ofreciendo valor para la organización.

### 8.4. Estructura organizacional para la empresa

De acuerdo a la estructura funcional, se diseñó el siguiente organigrama para la imprenta Gigantografías Fortin Color's.



**Figura 13.** Organigrama de la Imprenta Gigantografías Fortin Color's

*Fuente:* Elaboración propia

### 8.5. Descripción de puestos y funciones

En este último apartado del modelo Daft, el autor propone definir los puestos y las funciones que debe desempeñar cada trabajador, de acuerdo al cargo que ocupa en el organigrama desarrollado.

**Tabla 19**

*Perfil del cargo y funciones: Gerencia General*

---

<b>Cargo:</b> Gerente General	
<b>Información de identificación</b>	
<b>Código:</b> 01GG	
<b>Reporta a:</b> Ninguno	
<b>Supervisa a:</b> Asistente administrativo, jefe de ventas, jefe de producción, jefe de mantenimiento.	
<b>Sueldo Base:</b> S/3,000	
<b>Descripción del cargo</b>	
Encargado de planificar, dirigir, organizar y controlar las diversas actividades que se realicen en la organización, supervisando directamente a los jefes de ventas, producción y mantenimiento, asegurando el crecimiento de la empresa orientado a la calidad y satisfacción del cliente.	
<b>Funciones y atribuciones:</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Representar a la empresa</li><li>2. Coordinar con los jefes de áreas el cumplimiento de las metas organizacionales.</li><li>3. Dirigir la elaboración y ejecución de los planes operativos anuales.</li><li>4. Analizar los problemas de la empresa y solucionarlos.</li><li>5. Aprobar y revisar los presupuestos, así como las solicitudes del calendario de compromisos.</li><li>6. Coordinar y supervisar reuniones de trabajo</li><li>7. Velar por ofrecer un servicio de calidad y consolidarse como una empresa de éxito en el mercado.</li><li>8. Controlar el desempeño de las demás áreas de la empresa.</li></ol>	
<b>Especificaciones del puesto</b>	
<b>Educación:</b> Título Superior	
<b>Área de Especialización:</b> Administración de Empresas o carreras afines.	
<b>Idiomas:</b> Español/Ingles Intermedio	
<b>Conocimientos:</b> Gestión de negocios, dirección y supervisión del personal, manejo de equipo, relaciones humanas.	
<b>Experiencia Requerida para el puesto:</b> Mínimo 3 años	
<b>Competencias Institucionales</b>	<b>Competencias específicas</b>
Orientación a los objetivos empresariales	Liderazgo
Compromiso Institucional	Trabajo en equipo
Calidad de Trabajo	Pensamiento estratégico
<b>Esfuerzo físico:</b> Mínimo	
<b>Esfuerzo mental y/o visual:</b> Cargo gerencial de nivel profesional de complejidad amplia, exige un alto nivel de esfuerzo mental y/o visual	
<b>Ambiente de trabajo:</b> Confortable	
<b>Riesgo Laboral:</b> Mínimo	

---

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 20**

*Perfil del cargo y funciones: Asistente Administrativo*

---

**Cargo:** Asistente Administrativo

**Información de identificación**

**Código:** 02AA

**Reporta a:** Gerencia General

**Supervisa a:** Ninguno

**Sueldo Base:** S/950.00

**Descripción del cargo**

Realizar la documentación y redacción de herramientas administrativas necesarias para apoyar a la gerencia, utilizando las normas y los procedimientos definidos con el fin de dar cumplimiento a los procesos garantizando la efectividad del servicio.

**Funciones y atribuciones:**

1. Asistir en el desarrollo de los programas y actividades de cada área
2. Participar en las reuniones de gerencia para realizar las anotaciones correspondientes y organizar los calendarios institucionales.
3. Llenar los formatos de control de gerencia, así como ordenes de pagos, aportes, asignaciones, fondos, cuentas y otras asignaciones especiales.
4. Controlar los avances de las metas propuestas, mediante registros diarios, entregar la información a gerencia en el momento oportuno.
5. Elaborar y tramitar cualquier tipo de documentación.
6. Llevar el control de la caja chica
7. Recopilar, clasificar y analizar la información para la ejecución de planes.
8. Mantener actualizados los pagos a trabajadores, registros de asistencia, etc.
9. Elaborar informes periódicos de las diversas actividades realizadas.
10. Solicitar y verificar los soportes que demuestren los gastos realizados en las demás áreas.
11. Organizar los pedidos de los clientes y detallar a gerencia el nivel de cumplimiento en las entregas.
12. Archivar y llevar el control de todo tipo de documentos del área.
13. Realizar cualquier otra tarea a fin que se le asigne

**Especificaciones del puesto**

**Educación:** Bachiller / Técnico

**Área de Especialización:** Administración de Empresas o carreras afines.

**Idiomas:** Español/Ingles Básico

**Conocimientos:** Manejo de oficina, redacción, ortografía, leyes y reglamentos laborales, procesos administrativos, computación, Microsoft Word, Power Point, Excel

**Experiencia Requerida para el puesto:** 1 año

**Competencias Institucionales**

Coordinación y organización

Expresarse claramente

Tener iniciativa

**Competencias específicas**

Ortografía y redacción

Trabajo en equipo

Relaciones Humanas

---

---

**Esfuerzo físico:** Mínimo  
**Esfuerzo mental y/o visual:** Exige un medio nivel de esfuerzo mental y/o visual  
**Ambiente de trabajo:** Confortable  
**Riesgo Laboral:** Mínimo

---

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 21**

*Perfil del cargo y funciones: Contador*

---

**Cargo:** Contador (Externo)  
**Información de identificación**  
**Código:** 03CC  
**Reporta a:** Gerencia General  
**Supervisa a:** Ninguno  
**Sueldo Base:** S/400.00 (Por horas)  
**Descripción del cargo**  
 Colaborar, analizar y proponer métodos y procedimientos para llevar los registros contables, tributarios y financieros en la organización.  
**Funciones y atribuciones:**

1. Analizar y controlar los registros contables, tributarios y financieros.
2. Colaborar con la empresa en la explicación de los libros contables anuales.
3. Emitir un informe sobre la contabilidad de la empresa de forma mensual
4. Realizar simulaciones antes de culminar el año para la declaración de impuestos.
5. Entregar los libros y registros contables en el momento oportuno.
6. Registrar contablemente todos los movimientos operativos de la empresa
7. Elaborar los estados financieros, conciliaciones y presentar reportes.

**Especificaciones del puesto**  
**Educación:** Título Superior  
**Área de Especialización:** Contador Colegiado  
**Idiomas:** Español  
**Conocimientos:** Contabilidad general  
**Experiencia Requerida para el puesto:** 1 año

<b>Competencias Institucionales</b>	<b>Competencias específicas</b>
Capacidad de análisis	Comportamiento ético
Expresarse claramente	Trabajo en equipo
Conocimiento en leyes tributarias	Relaciones Humanas

**Esfuerzo físico:** Mínimo  
**Esfuerzo mental y/o visual:** Exige un alto nivel de esfuerzo mental y/o visual  
**Ambiente de trabajo:** Confortable  
**Riesgo Laboral:** Mínimo

---

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 22***Perfil del cargo y funciones: Asesoría Legal*


---

<b>Cargo:</b> Asesoría Legal (Externo)	
<b>Información de identificación</b>	
<b>Código:</b> 04AL	
<b>Reporta a:</b> Gerencia General	
<b>Supervisa a:</b> Ninguno	
<b>Sueldo Base:</b> S/400.00 (Por horas)	
<b>Descripción del cargo</b>	
Representar legalmente a la empresa con todas las facultades generales, estudiar y analizar problemas jurídicos por petición de la gerencia general.	
<b>Funciones y atribuciones:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajar eventualmente según los problemas legales que se presente.</li> <li>2. Elaborar y corregir los convenios y contratos que realice la empresa.</li> <li>3. Asesorar a gerencia y a los demás departamentos en temas legales.</li> <li>4. Participar en las labores de capacitación en la empresa</li> </ol>	
<b>Especificaciones del puesto</b>	
<b>Educación:</b> Título Superior	
<b>Área de Especialización:</b> Abogado Colegiado	
<b>Idiomas:</b> Español	
<b>Conocimientos:</b> Básicos de la carrera de Licenciado en Derecho	
<b>Experiencia Requerida para el puesto:</b> 1 año	
<b>Competencias Institucionales</b>	<b>Competencias específicas</b>
Habilidad de resolver conflictos	Comportamiento ético
Facilidad de palabra	Empatía
Iniciativa	Relaciones Humanas
<b>Esfuerzo físico:</b> Mínimo	
<b>Esfuerzo mental y/o visual:</b> Exige un alto nivel de esfuerzo mental y/o visual	
<b>Ambiente de trabajo:</b> Confortable	
<b>Riesgo Laboral:</b> Mínimo	

---

*Fuente: Elaboración propia***Tabla 23***Perfil del cargo y funciones: Jefe de ventas*


---

<b>Cargo:</b> Jefe de Ventas
<b>Información de identificación</b>
<b>Código:</b> 05JV
<b>Reporta a:</b> Gerencia General
<b>Supervisa a:</b> Cajero – Recepcionista
<b>Sueldo Base:</b> S/1,500.00

---

---

**Descripción del cargo**

Encargado de regular e incrementar las ventas en la empresa, debe tener la capacidad de guiar a sus subordinados y proporcionarles las herramientas necesarias para lograr los objetivos de ventas.

**Funciones y atribuciones:**

1. Coordinar y aumentar el porcentaje de ventas de acuerdo al plan institucional.
2. Reclutar, seleccionar y entrenar a su personal a cargo
3. Coordinar planes de trabajo con el personal y las demás áreas
4. Analizar los problemas que aquejan la eficiencia del personal
5. Medir y evaluar los resultados del personal a cargo
6. Analizar los volúmenes de ventas, costos y utilidades
7. Revisar los nuevos productos del mercado para optimizar la calidad del servicio
8. Reconocer las necesidades y requerimientos del cliente
9. Otras funciones a fines que se le asignen

**Especificaciones del puesto**

**Educación:** Título / Técnico / Bachiller

**Área de Especialización:** Administración o carreras afines.

**Idiomas:** Español / Inglés Básico

**Conocimientos:** Estrategias comerciales, marketing, atención al cliente, gestión de planes y proyectos comerciales.

**Experiencia Requerida para el puesto:** 1 año

**Competencias Institucionales**

Trabajo bajo presión

Actitud de líder

Iniciativa

**Competencias específicas**

Proactividad

Auto control

Relaciones Humanas

**Esfuerzo físico:** Regular (Requiere desplazamiento a diversas zonas)

**Esfuerzo mental y/o visual:** Exige un alto nivel de esfuerzo mental y/o visual

**Ambiente de trabajo:** Confortable

**Riesgo Laboral:** Mínimo

---

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 24**

*Perfil del cargo y funciones: Cajero*

---

**Cargo:** Cajero

**Información de identificación**

**Código:** 06CJ

**Reporta a:** Jefe de ventas

**Supervisa a:** Ninguno

**Sueldo Base:** S/950.00

**Descripción del cargo**

---



---

Encargado de recepcionar, entregar y cuidar dinero en efectivo, cheques y demás documentos de valor, con el fin de lograr recaudar ingresos para la empresa y cancelar los pagos que correspondan a través de la caja.

**Funciones y atribuciones:**

1. Recibir y entregar dinero en efectivo, así como pagos con tarjeta realizados, o cualquier tipo de documento de valor.
2. Registrar de forma diaria los movimientos de caja, de entradas y salidas de dinero utilizando herramientas virtuales o físicas.
3. Realizar diariamente los arqueos de caja.
4. Reportar a su superior los movimientos del día en caja.
5. Sellar los recibos de ingresos por caja, y pagos de planillas.
6. Cumplir con los procedimientos de seguridad dictados por la empresa.
7. Mantener el orden en su sitio de trabajo y reportar cualquier anomalía.
8. Realizar cualquier otra función a fin que le sea asignada.

**Especificaciones del puesto**

**Educación:** Técnico / Bachiller / Secundaria

**Área de Especialización:** Administración, cajero o áreas afines.

**Idiomas:** Español / Inglés Básico

**Conocimientos:** Contabilidad general, técnicas de manejo de caja, procedimientos de caja, programas de control virtual de caja.

**Experiencia Requerida para el puesto:** 1 año

**Competencias Institucionales**

Trabajo bajo presión

Enfoque en el cliente

Iniciativa

**Competencias específicas**

Comportamiento ético

Empatía

Relaciones Humanas

**Esfuerzo físico:** Mínimo

**Esfuerzo mental y/o visual:** Exige un medio nivel de esfuerzo mental y/o visual

**Ambiente de trabajo:** Confortable

**Riesgo Laboral:** Mínimo

---

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 25**

*Perfil del cargo y funciones: Vendedor*

---

**Cargo:** Vendedor

**Información de identificación**

**Código:** 07VD

**Reporta a:** Jefe de ventas

**Supervisa a:** Ninguno

**Sueldo Base:** S/950.00

**Descripción del cargo**

---

---

Responsable de establecer un nexo entre los clientes y la empresa, lograr captar el interés y la decisión final de compra del cliente, asesorando a los clientes sobre los diversos servicios de impresión y elaboración de artículos como agendas, calendarios, boletas, etc., además de estar en comunicación constante con todas las áreas correspondientes.

**Funciones y atribuciones:**

1. Captar nuevos clientes.
2. Cumplir con los protocolos de venta.
3. Realizar llamadas a clientes para agendar pedidos y fechas de entrega.
4. Reportar diariamente las ventas del día.
5. Entregar los pedidos a los clientes.
6. Asignar un ayudante en caso sea necesario al cliente
7. Otras tareas afines que le sean asignadas

**Especificaciones del puesto**

**Educación:** Técnico / Bachiller / Secundaria

**Área de Especialización:** Administración, técnico en ventas o áreas afines.

**Idiomas:** Español / Inglés Básico

**Conocimientos:** Técnicas de venta, procesos de ventas, manejo de herramientas administrativas virtuales.

**Experiencia Requerida para el puesto:** 1 año

**Competencias Institucionales**

Trabajo bajo presión  
Enfoque en el cliente  
Iniciativa

**Competencias específicas**

Trabajo en equipo  
Empatía  
Relaciones Humanas

**Esfuerzo físico:** Mínimo

**Esfuerzo mental y/o visual:** Exige un medio nivel de esfuerzo mental y/o visual

**Ambiente de trabajo:** Confortable

**Riesgo Laboral:** Mínimo

---

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 26**

*Perfil del cargo y funciones: Jefe de Producción*

---

**Cargo:** Jefe de Producción

**Información de identificación**

**Código:** 08JP

**Reporta a:** Gerencia General

**Supervisa a:** Diseñadores, encargado de acabados, encargado de impresión, operarios de maquinaria.

**Sueldo Base:** S/1,500.00

**Descripción del cargo**

---

---

Cargo de nivel profesional de alta complejidad, implica planificar, organizar, dirigir y controlar la producción de la imprenta, coordinando y supervisando el trabajo de los encargados del diseño, acabado e impresión y de los operarios de maquinaria.

**Funciones y atribuciones:**

1. Planificar la producción de los pedidos de los clientes, coordinando con los responsables de diseño, acabado e impresión.
2. Supervisar el trabajo que realiza el personal de forma diaria
3. Elaborar y utilizar mecanismos de seguimiento al mantenimiento preventivo de la maquinaria.
4. Realizar presupuestos y proyecciones de las diversas actividades a realizar.
5. Participar en el diseño de normas y procedimientos de acuerdo a las directrices de gerencia.
6. Participar en la elaboración de instructivos y manuales que faciliten el desarrollo de actividades del personal.
7. Realizar reuniones de trabajo para coordinar e informar sobre proyectos.
8. Garantizar la producción según los pedidos realizados por los clientes, y el cumplimiento del calendario de compromisos.
9. Capacitar al personal para potenciar sus competencias.
10. Llevar el control del desempeño del personal.
11. Asegurar la disponibilidad de insumos para la elaboración de los pedidos.
12. Realizar otras actividades relacionadas con el puesto.

**Especificaciones del puesto**

**Educación:** Título Superior / Técnico

**Área de Especialización:** Artes Gráficas y Diseño, Administración en industrias

**Idiomas:** Español / Inglés Básico

**Conocimientos:** Artes gráficas, dirección de personal, técnicas de supervisión.

**Experiencia Requerida para el puesto:** 2 años

**Competencias Institucionales**

Toma de decisiones

Enfoque en el cliente

Liderazgo

**Competencias específicas**

Trabajo en equipo

Empatía

Relaciones Humanas

**Esfuerzo físico:** Medio (Implica desplazamiento a diversas zonas)

**Esfuerzo mental y/o visual:** Exige un alto nivel de esfuerzo mental y/o visual

**Ambiente de trabajo:** Confortable

**Riesgo Laboral:** Mínimo

---

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 27***Perfil del cargo y funciones: Diseñador*


---

<b>Cargo:</b> Diseñador	
<b>Información de identificación</b>	
<b>Código:</b> 09DS	
<b>Reporta a:</b> Jefe de Producción	
<b>Supervisa a:</b> Ninguno	
<b>Sueldo Base:</b> S/1,000.00	
<b>Descripción del cargo</b>	
Realizar diversos diseños e ilustraciones para las empresas que requieran el servicio de impresión, o retocar aquellos diseños propuestos por los clientes, con el fin de satisfacer sus necesidades.	
<b>Funciones y atribuciones:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar ilustraciones, avisos y publicidad en general según la solicitud del cliente.</li> <li>2. Organizar los pedidos de clientes de acuerdo a la complejidad de sus diseños.</li> <li>3. Elaborar bocetos frente a pedidos de material publicitario, como banner, llaveros, gorros, lapiceros, folders, etc.</li> <li>4. Revisar y resguardar la documentación referida a los diseños.</li> <li>5. Entregar información técnica a los usuarios en cuanto al diseño para publicaciones.</li> <li>6. Atiende y coordina con los encargados de acabado e impresión.</li> <li>7. Lleva un registro de los materiales para la producción.</li> <li>8. Cumple con normas y procesos de seguridad integral.</li> <li>9. Mantiene el orden y fomenta el trabajo en equipo</li> <li>10. Realiza cualquier otra función a fin al cargo que le sea asignada.</li> </ol>	
<b>Especificaciones del puesto</b>	
<b>Educación:</b> Título Superior / Técnico / Bachiller	
<b>Área de Especialización:</b> Artes Gráficas y Diseño	
<b>Idiomas:</b> Español	
<b>Conocimientos:</b> Artes gráficas, marketing.	
<b>Experiencia Requerida para el puesto:</b> 1 año	
<b>Competencias Institucionales</b>	<b>Competencias específicas</b>
Artes y Pintura	Diseño y diagramación
Enfoque en el cliente	Empatía
Análisis y síntesis de información	Relaciones Humanas
<b>Esfuerzo físico:</b> Medio	
<b>Esfuerzo mental y/o visual:</b> Requiere de un grado de precisión manual y visual medio	
<b>Ambiente de trabajo:</b> Confortable	
<b>Riesgo Laboral:</b> Mínimo	

---

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 28**

*Perfil del cargo y funciones: Encargado de Acabado*

---

**Cargo:** Encargado de Acabado

**Información de identificación**

**Código:** 10AC

**Reporta a:** Jefe de Producción

**Supervisa a:** Ninguno

**Sueldo Base:** S/1,000.00

**Descripción del cargo**

Encargado de realizar diversas actividades de acabado a los trabajos solicitados por el cliente, como cortes, empastes, empaquetado, verificar la calidad del trabajo final.

**Funciones y atribuciones:**

1. Recibir diversas impresiones y cotejar contra el original, con el fin de dar el acabado final al pedido realizado.
2. Empaquetar y estibar los trabajos finales realizados.
3. Verificar la calidad de la impresión y que no exista ningún tipo de desperfecto en las Gigantografías, afiches, banners, etc.
4. Informar al jefe de producción la situación final de los pedidos antes que sean pasados al vendedor para que los entregue al cliente.
5. Vigilar el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene en el uso de la maquinaria y herramientas de trabajo.
6. Realizar cualquier otro tipo de actividad a fines que le sea asignada.

**Especificaciones del puesto**

**Educación:** Técnico

**Área de Especialización:** No aplica

**Idiomas:** Español

**Conocimientos:** Manejo de equipo de impresión y acabados.

**Experiencia Requerida para el puesto:** 2 años

**Competencias Institucionales**

Control de calidad

Manejo de herramientas de imprenta

Destreza para percibir detalles

**Esfuerzo físico:** Medio

**Esfuerzo mental y/o visual:** Regular

**Ambiente de trabajo:** Confortable

**Riesgo Laboral:** Mínimo

---

**Competencias específicas**

Detectar fallas técnicas en artes gráficas

Empatía

Relaciones Humanas

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 29**

*Perfil del cargo y funciones: Encargado de Impresión*

---

**Cargo:** Encargado de Impresión

**Información de identificación**

**Código:** 11EIM

**Reporta a:** Jefe de Producción

**Supervisa a:** Operarios de maquinaria

**Sueldo Base:** S/1,000.00

**Descripción del cargo**

Realizar los trabajos de impresión, programando y coordinando con las demás áreas la elaboración de pedidos según los cronogramas establecidos, aplicar técnicas y procedimientos necesarios para un producto de calidad.

**Funciones y atribuciones:**

1. Programar, coordinar y controlar las actividades del taller de imprenta.
2. Llevar el control de las salidas de trabajo.
3. Comunicar a sus superiores los avances de los pedidos, en caso exista una demora o un adelanto en la entrega del producto.
4. Atender a usuarios que requieran información sobre los detalles de la impresión.
5. Realizar el control de las impresiones antes de ser enviadas al área de acabado.
6. Velar por el cuidado de la maquinaria de impresión
7. Instruir al personal a cargo en los trabajos a ejecutar.
8. Revisar e inspeccionar las maquinas de forma continua.
9. Asegurarse de tener el material necesario para la elaboración de los pedidos.
10. Adiestrar a los operarios en nuevas actividades manuales y mecánicas.
11. Elaborar reportes periódicos de las tareas asignadas
12. Realizar cualquier otro tipo de actividades a fines que le sean asignadas.

**Especificaciones del puesto**

**Educación:** Técnico

**Área de Especialización:** Técnico o Bachiller en artes gráficas

**Idiomas:** Español

**Conocimientos:** Manejo de equipo de impresión.

**Experiencia Requerida para el puesto:** 2 años

**Competencias Institucionales**

Control de calidad

Manejo de herramientas de imprenta

Destreza para percibir detalles

**Competencias específicas**

Seguir y emitir instrucciones orales y escritas. Supervisar personal.

Empatía

Relaciones Humanas

**Esfuerzo físico:** Alto (Requiere el manejo de máquinas y equipo de impresión)

**Esfuerzo mental y/o visual:** Alto, requiere máxima concentración.

**Ambiente de trabajo:** Confortable

**Riesgo Laboral:** Mínimo

---

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 30**

*Perfil del cargo y funciones: Operario de Maquinaria*

---

**Cargo:** Operario de Maquinaria

**Información de identificación**

**Código:** 12OM

**Reporta a:** Jefe de Producción, Encargado de Impresión.

**Supervisa a:** Ninguno

**Sueldo Base:** S/950.00

**Descripción del cargo**

Operar la maquinaria de impresión, regular las entregas de acuerdo a los pedidos, asegurar la operatividad diaria de las maquinarias, garantizar el uso del material disponible reduciendo los desechos, ordenar la entrega de pedidos.

**Funciones y atribuciones:**

1. Operar las máquinas de impresión
2. Contar y controlar el material de impresión
3. Coordinar con el área de diseño la revisión de la calidad de los diseños antes de su impresión.
4. Revisar el material que será utilizado para la impresión
5. Realizar un control de los pedidos impresos
6. Ubicarlos en una zona segura para su traslado a almacén
7. Realizar cualquier otra actividad relacionada a su puesto que le sea asignada.

**Especificaciones del puesto**

**Educación:** Técnico

**Área de Especialización:** No se requiere

**Idiomas:** Español

**Conocimientos:** Manejo de equipo de impresión.

**Experiencia Requerida para el puesto:** 2 años

**Competencias Institucionales**

Eficiencia de trabajo

Manejo de herramientas de imprenta

Destreza para percibir detalles

**Competencias específicas**

Seguir instrucciones orales y escritas.

Trabajo en equipo

Relaciones Humanas

**Esfuerzo físico:** Alto (Requiere el manejo de máquinas y equipo de impresión)

**Esfuerzo mental y/o visual:** Regular.

**Ambiente de trabajo:** Confortable

**Riesgo Laboral:** Mínimo

---

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 31***Perfil del cargo y funciones: Jefe de Mantenimiento*

---

**Cargo:** Jefe de Mantenimiento**Información de identificación****Código:** 13JM**Reporta a:** Gerente General.**Supervisa a:** Ninguno**Sueldo Base:** S/950.00**Descripción del cargo**

Responsable de la disponibilidad y el funcionamiento de las máquinas, es el encargado de dar el mantenimiento a la maquinaria, organizar el almacén, clasificar los insumos y velar por el cuidado de los pedidos terminados previo a la entrega al cliente.

**Funciones y atribuciones:**

1. Optimizar y planificar las necesidades de las áreas de impresión y acabado.
2. Llevar un registro de las máquinas más importantes y su nivel de productividad.
3. Instruir a los almaceneros en la clasificación de los materiales y el cuidado de los pedidos terminados en almacén.
4. Garantizar la higiene supervisando la tarea del operario de limpieza.
5. Asignar las funciones y responsabilidades de cada persona que trabaja
6. Velar por el cuidado del personal y reducir los riesgos laborales.
7. Garantiza la operatividad de la maquinaria.
8. Realizar cualquier otra actividad relacionada a su puesto que le sea asignada.

**Especificaciones del puesto****Educación:** Técnico**Área de Especialización:** Técnico mecánica, eléctrica, electrónica.**Idiomas:** Español**Conocimientos:** Específicos sobre maquinaria de artes gráficas.**Experiencia Requerida para el puesto:** 2 años**Competencias Institucionales**

Control de maquinaria

Sistemas de calidad

Trabajo bajo presión

**Competencias específicas**

Liderazgo

Trabajo en equipo

Relaciones Humanas

**Esfuerzo físico:** Regular**Esfuerzo mental y/o visual:** Regular.**Ambiente de trabajo:** Confortable**Riesgo Laboral:** Mínimo

---

*Fuente: Elaboración propia*



**Tabla 32**

*Perfil del cargo y funciones: Almaceneros*

---

<b>Cargo:</b> Almacenero	
<b>Información de identificación</b>	
<b>Código:</b> 14AM	
<b>Reporta a:</b> Jefe de Mantenimiento	
<b>Supervisa a:</b> Ninguno	
<b>Sueldo Base:</b> S/930.00	
<b>Descripción del cargo</b>	
Encargado de organizar y controlar el almacén, asegurar el cuidado del material de la imprenta y llevar un control del stock de productos terminados y de insumos.	
<b>Funciones y atribuciones:</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Realizar el almacenaje correcto de los productos terminados y de los materiales.</li><li>2. Realizar el registro de las salidas y entradas al almacén.</li><li>3. Cumplir con las políticas internas de seguridad</li><li>4. Comunicar a su superior las necesidades de stock de insumos.</li><li>5. Seguir las sugerencias, indicaciones y responsabilidades que le asignen sus superiores.</li><li>6. Reducir las mermas en almacén.</li><li>7. Realizar cualquier otra actividad relacionada a su puesto que le sea asignada.</li></ol>	
<b>Especificaciones del puesto</b>	
<b>Educación:</b> Técnico / Secundaria Completa	
<b>Área de Especialización:</b> No aplica	
<b>Idiomas:</b> Español	
<b>Conocimientos:</b> Específicos sobre control de almacenes.	
<b>Experiencia Requerida para el puesto:</b> 1 año	
<b>Competencias Institucionales</b>	<b>Competencias específicas</b>
Compromiso ético	Empatía
Cooperación	Trabajo en equipo
Trabajo bajo presión	Relaciones Humanas
<b>Esfuerzo físico:</b> Alto	
<b>Esfuerzo mental y/o visual:</b> Regular.	
<b>Ambiente de trabajo:</b> Confortable	
<b>Riesgo Laboral:</b> Mínimo	

---

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 33**

*Perfil del cargo y funciones: Operario de Limpieza*

---

<b>Cargo:</b> Operario de Limpieza	
<b>Información de identificación</b>	
<b>Código:</b> 15OL	
<b>Reporta a:</b> Jefe de Mantenimiento	
<b>Supervisa a:</b> Ninguno	
<b>Sueldo Base:</b> S/930.00	
<b>Descripción del cargo</b>	
Realizar diversas actividades de limpieza para garantizar la higiene de la empresa, incluyendo actividades de recolección y de reciclaje de material.	
<b>Funciones y atribuciones:</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Limpiar todas las áreas de la empresa</li><li>2. Mantener la higiene de los servicios higiénicos</li><li>3. Controlar los materiales de limpieza, haciendo un uso eficiente de los mismos</li><li>4. Comunicar a su superior la falta de algún material de limpieza</li><li>5. Realizar cualquier otra actividad relacionada a su puesto que le sea asignada.</li></ol>	
<b>Especificaciones del puesto</b>	
<b>Educación:</b> Secundaria Completa	
<b>Área de Especialización:</b> No aplica	
<b>Idiomas:</b> Español	
<b>Conocimientos:</b> Trato al cliente	
<b>Experiencia Requerida para el puesto:</b> 1 año	
<b>Competencias Institucionales</b>	<b>Competencias específicas</b>
Seguir ordenes	Escucha activa
Empatía	Trabajo en equipo
Trabajo bajo presión	Relaciones Humanas
<b>Esfuerzo físico:</b> Alto	
<b>Esfuerzo mental y/o visual:</b> Bajo	
<b>Ambiente de trabajo:</b> Confortable	
<b>Riesgo Laboral:</b> Mínimo	

---

*Fuente: Elaboración propia*

## 8.6. Desarrollo de estrategias

### Estrategia 1: Alinear los lineamientos del modelo Daft con la estructura organizacional de la empresa.

Las capacitaciones que se brindaron al personal de la imprenta Gigantografías Fortin tenían como finalidad potenciar las principales competencias que estos requieren para cumplir con el perfil del puesto que ocupan.

**Tabla 34**

*Proceso de la capacitación N° 01*

<b>Escenario:</b> Empresa Imprenta Gigantografías Fortin Color´s		<b>Área de aplicación:</b> Personal de todas las áreas de la empresa				
<b>Objetivo:</b> Lograr la eficiencia del personal de la imprenta.		<b>Modalidad:</b> Desarrollo de competencias				
<b>Actividad:</b> Capacitación para potenciar las competencias institucionales y específicas requeridas según los perfiles de puestos en la empresa.						
Tema de capacitación	Proceso	Periodicidad	Responsable	Horario	Medios y materiales	Costo
<b>Tema:</b> <b>Liderazgo y trabajo en equipo</b>	<b>Preparación:</b> El capacitador inicia reproduciendo un video motivacional sobre la importancia del liderazgo y trabajo en equipo. Posteriormente hace una reflexión y la comparte con todos los participantes.	Semestral	Autores de la investigación	11/05/2019 2 horas Sábado de 8.00 am a 10.00 am	Materiales: Proyector	S/30.00
	<b>Ejecución:</b> Presenta su material audiovisual (diapositivas) sobre el tema de capacitación, y explica a los asistentes las generalidades principales de la importancia de potenciar las competencias.				Impresiones	S/. 30.00
	<b>Evaluación:</b> Hace una reflexión general del tema tratado, exponiendo a los participantes las conclusiones de la capacitación.				Sillas	S/20.00
<b>TOTAL</b>						S/80.00

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 35**

*Proceso de la capacitación N° 02*

<b>Escenario:</b> Empresa Imprenta Gigantografías Fortin Color´s		<b>Área de aplicación:</b> Personal de todas las áreas de la empresa				
<b>Objetivo:</b> Lograr la eficiencia del personal de la imprenta.		<b>Modalidad:</b> Desarrollo de competencias				
<b>Actividad:</b> Capacitación para potenciar las competencias institucionales y específicas requeridas según los perfiles de puestos en la empresa.						
Tema de capacitación	Proceso	Periodicidad	Responsable	Horario	Medios y materiales	Costo
<b>Tema:</b> <b>Flexibilidad, mejora continua, calidad de trabajo</b>	<b>Preparación:</b> Entrega de un caso a los participantes, quienes dan lectura de forma ordenada y posteriormente se realiza un dialogo entre el capacitador y los participantes con posibles soluciones al caso presentado. <b>Ejecución:</b> Presenta su material audiovisual sobre el tema de capacitación, y solicita la participación de los colaboradores sobre lo aprendido en el día. Incluye el manejo de las tres competencias a potenciar: Flexibilidad (Sub temas: Inteligencia emocional, manejo del estrés, habilidades sociales) Mejora continua (Sub temas: Motivación laboral) Calidad de trabajo (Sub temas: Calidad humana en el trabajo) <b>Evaluación:</b> Preguntas y respuestas sobre los temas tratados. Por último, se comparte un refrigerio entre todos los asistentes.	Semestral	Autores de la investigación	11/05/2019 2 horas Sábado de 10.00 am a 12.00 pm	Material: Proyector	S/. 30.00
					Impresiones	S/20.00
					Refrigerio Bocaditos	S/40.00
<b>TOTAL</b>						S/90.00

*Fuente:* Elaboración propia

## Estrategia 2: Comunicación del modelo Daft al personal, estructurado según la organización de la empresa

El diseño organizacional de la empresa se centra en una estructura funcional, alineada a una estrategia empresarial de crecimiento en el mercado, se propone un taller, cuya finalidad es transmitir al personal la estructura organizativa actual.

**Tabla 36**

*Taller N°01 – Importancia de la estructura organizacional de la empresa, conociendo el modelo Daft*

<b>Objetivo:</b> El personal de la Imprenta Gigantografías Fortin Color´s reconozca cual es la importancia de la estructura organizacional.						
<b>Participantes:</b> Todo el personal de la Imprenta						
Taller	Proceso	Procedimiento	Duración	Responsable	Recursos	Costo
“Importancia de la estructura organizacional de la empresa, conociendo el modelo Daft”	<b>Inicio:</b> Preguntas de apertura, el ponente realiza preguntas generales a los participantes, sobre los tipos de estructuras organizacionales y su importancia. <b>Desarrollo:</b> El ponente forma a los participantes en equipos de trabajo y les entrega material textual sobre los tipos de estructuras organizacionales: Jerárquica, Funcional, Matricial, etc. Entre los sub temas esta: Importancia del diseño organizacional. Modelo Daft y su aplicación. Reconociendo las estructuras organizacionales. Además, presenta un caso para que los participantes utilicen lo aprendido y logren definir la estructura organizacional más adecuada a una empresa. <b>Cierre:</b> Los equipos de trabajo exponen sus trabajos, llegando a sus propias conclusiones. Para finalizar explica la importancia del diseño organizacional.	Presentaciones visualizadas.  Dinámica de grupo  Discusión grupal guiada	18/05/2019 2 horas Sábado 8:00 am a 10.00 am	Autores de la investigación	Proyector	S/ 30.00
					Sillas	S/ 20.00
					Impresiones Papelotes Plumones Lapiceros	S/ 20.00
<b>TOTAL</b>						<b>S/70.00</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 37**

*Taller N°02 – Reconociendo la estructura organizacional de mi empresa*

<b>Objetivo:</b> El personal de la Imprenta Gigantografías Fortin Color´s reconozca cual es la estructura organizacional de la empresa						
<b>Participantes:</b> Todo el personal de la Imprenta						
Taller	Proceso	Procedimiento	Duración	Responsable	Recursos	Costo
“Reconociendo la estructura organizacional de mi empresa”	<b>Inicio:</b> Preguntas de apertura, el ponente realiza preguntas generales a los participantes, sobre lo aprendido de los diversos tipos de estructuras organizacionales y su importancia. Solicita opiniones sobre cuál es el tipo de estructura organizacional que debe tener la imprenta.	Presentaciones visualizadas.  Dinámica de grupo  Exposición oral	18/05/2019 2 horas Sábado 10:30 am a 12:30 pm	Autores de la investigación	Sillas y mesas	S/ 20.00
	<b>Desarrollo:</b> Solicita la participación del gerente para que explique una breve historia de la empresa y su fundación, y su crecimiento en el mercado, los procesos de trabajo y la visión empresarial. Posteriormente agradece la participación del gerente y comienza a explicar a los participantes el tipo de estructura organizacional de la empresa. Identifica junto con los participantes las líneas de autoridad y en qué posición se encuentra cada trabajador, para ello reparte copias del organigrama de la empresa. Resuelve todas las dudas de la estructura organizacional actual en la empresa.				Impresiones Papelotes Plumones Lapiceros	S/ 20.00
	<b>Cierre:</b> Preguntas y respuestas relacionadas al tema desarrollado. Por último, se realiza un compartir con los asistentes.				Refrigerio (Bocaditos)	S/ 40.00
	<b>TOTAL</b>					<b>S/80.00</b>

Fuente: Elaboración propia

**Estrategia 3: Definir los Perfiles de puestos y funciones a cumplir según las directrices del modelo Daft.**

En la aplicación del Modelo Daft, uno de los puntos desarrollados fue la descripción de los perfiles de puestos y las funciones de cada cargo, a continuación, se detallan los talleres para comunicar dicha información a los colaboradores de la imprenta.

**Tabla 38**

*Taller N°03 – Reconociendo mis funciones y el perfil requerido para cada cargo en la empresa.*

<b>Objetivo:</b> El personal de la Imprenta Gigantografías Fortin Color´s reconozca los perfiles de cada cargo y sus funciones principales.						
<b>Participantes:</b> Todo el personal de la Imprenta						
Taller	Proceso	Procedimiento	Duración	Responsable	Recursos	Costo
“Reconociendo mis funciones y el perfil requerido para cada cargo en la empresa”	<b>Inicio:</b> Bienvenida del gerente a los participantes, realiza una dinámica de presentación entre todo el personal y cuales han sido sus percepciones hasta el momento de los talleres y capacitaciones dictadas. <b>Desarrollo:</b> Da inicio al taller ordenando al personal según las áreas a las que pertenecen en la empresa, posteriormente reparte las fichas donde figura los detalles de los perfiles de puestos y las principales funciones de los cargos, solicita que los participantes den lectura a las fichas entregadas y que junto con sus superiores a cargo realicen una exposición del objetivo central de cada área y la importancia de cada puesto en la empresa. El gerente reafirma la importancia de cada trabajador. <b>Cierre:</b> Preguntas y respuestas sobre las funciones de cada trabajador, el gerente agradece la participación del personal y reafirma el compromiso de todos en el logro de los objetivos organizacionales.	Presentaciones visualizadas.	21/05/2019 2 horas Martes 8:00 am a 10:00am	Autores de la investigación	Proyector	S/ 30.00
		Dinámica de grupo			Sillas y mesas	S/ 20.00
		Juego de roles				
		Exposición			Impresiones Plumones Lapiceros	S/ 20.00
TOTAL						S/90.00

Fuente: Elaboración propia

#### Estrategia 4: Fidelizar al cliente interno a partir de la implementación del modelo Daft.

Uno de los principales principios para lograr cumplir con las metas propuestas por la empresa y lograr que el personal se sienta identificado es fidelizarlo con la marca que representa, para ello se propone el siguiente taller.

**Tabla 39**

*Taller N°04 – ¿Cómo fortalecer mi vínculo con la marca que represento?*

<b>Objetivo:</b> El personal de la Imprenta Gigantografías Fortin Color´s fortalece su vínculo con la empresa, mostrando compromiso con la marca.						
<b>Participantes:</b> Todo el personal de la Imprenta						
Taller	Proceso	Procedimiento	Duración	Responsable	Recursos	Costo
“¿Cómo fortalecer mi vínculo con la marca que represento?”	<b>Inicio:</b> El expositor se encarga de organizar a los participantes de forma dinámica, de modo que todos se puedan apreciar unos a otros, posteriormente solicita la participación de los trabajadores indicando que cada uno defina a la empresa con sus propias palabras. <b>Desarrollo:</b> Presenta su material audiovisual de un recorrido de fotografías tomadas en la empresa por fechas festivas, con el fin de crear una emoción de pertenencia a la empresa. Posteriormente explica los siguientes temas: Importancia de la relación empresa-empleado Consejos prácticos para el manejo de conflictos Técnicas del trabajo en equipo El expositor culmina con la participación de todos los trabajadores en una dinámica grupal de su conveniencia para fortalecer la relación entre empleados y superiores <b>Cierre:</b> Distribuye trípticos diseñados por el expositor sobre los puntos más resaltantes del taller. Cierra con preguntas.	Presentaciones visualizadas.	21/05/2019 2 horas Martes 10:00pm a 12:00pm	Autores de la investigación	Proyector	S/ 30.00
		Dinámica de grupo			Sillas y mesas	S/ 20.00
		Exposición oral			Impresiones Plumones Lapiceros	S/ 20.00
		<b>TOTAL</b>				

Fuente: Elaboración propia



**Estrategia 5: Reforzar la implementación del modelo Daft mediante la comunicación interna asertiva**

**Tabla 40**

*Proceso de la capacitación N° 04*

Capacitación N°04						
Escenario: Empresa Imprenta Gigantografías Fortin Color´s			Área de aplicación: Personal de todas las áreas de la empresa			
Objetivo: Lograr la eficiencia del personal de la imprenta.			Modalidad: Comunicación interna			
Actividad: Capacitación para fortalecer la comunicación interna entre las áreas para lograr la eficiencia del personal						
Tema de capacitación	Proceso	Periodicidad	Responsable	Horario	Medios y materiales	Costo
Tema: Comunicación interna efectiva	<b>Preparación:</b> El capacitador da inicio con el saludo a todos los participantes y explica la temática a desarrollar, realiza la presentación de un caso con un tipo de conflicto en particular que será resuelto por los participantes. Posteriormente iniciaran un debate grupal. <b>Ejecución:</b> El desarrollo de la temática incluye los siguientes sub temas: Importancia de la comunicación Impacto de la comunicación en la gestión organizacional La comunicación como instrumento de relaciones en equipo Sinergia de áreas <b>Evaluación:</b> Preguntas y respuestas con el capacitador a cargo, conclusiones finales del tema de capacitación	Semestral	Autores de la investigación	25/05/2019 2 horas Sábado de 8.30 am a 10.30 am	Materiales: Proyector	S/30.00
					Sillas	S/20.00
					Impresiones Papel bond Copias	S/20.00
					TOTAL	

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 41**

*Proceso de la capacitación N° 05*

Capacitación N°05						
Escenario: Empresa Imprenta Gigantografías Fortin Color´s			Área de aplicación: Personal de todas las áreas de la empresa			
Objetivo: Lograr la eficiencia del personal de la imprenta.			Modalidad: Resolución de conflictos			
Actividad: Capacitación para la resolución de conflictos en la empresa						
Tema de capacitación	Proceso	Periodicidad	Responsable	Horario	Medios y materiales	Costo
Tema: Resolución de conflictos	<b>Preparación:</b> Presentación de un caso con un tipo de conflicto laboral, se realiza un debate guiado por el capacitador sobre diversas soluciones al conflicto, el capacitador resuelve el caso. <b>Ejecución:</b> El desarrollo de la temática incluye los siguientes sub temas: Factores que generan conflictos Barreras en la resolución de conflictos Técnicas para resolver dilemas laborales Estrategias de solución Como fomentar un buen clima laboral <b>Evaluación:</b> Preguntas y respuestas con el capacitador a cargo, conclusiones finales del tema de capacitación. Por último, se reparte un compartir entre todos los asistentes.	Semestral	Autores de la investigación	25/05/2019 2 horas Sábado de 10.30 am a 12.30 pm	Materiales: Proyector	S/30.00
					Sillas	S/20.00
					Impresiones Papel bond Copias	S/20.00
					Refrigerio (Bocaditos)	S/40.00
					TOTAL	

*Fuente:* Elaboración propia

**Estrategia 6: Controlar los resultados de la implementación del modelo Daft, mediante capacitaciones a los colaboradores.**

Se centra en la eficiencia del personal, comprometiendo a los colaboradores con los objetivos organizacionales, el enfoque de esta capacitación es lograr mejores resultados en el desempeño laboral.

**Tabla 42**

*Taller N°05 – La fórmula de la eficiencia laboral, “Un profesional competitivo”*

Objetivo: Fomentar el desarrollo profesional de los trabajadores de la empresa para lograr mejores resultados en el trabajo.						
Participantes: Todo el personal de la Imprenta						
Taller	Proceso	Procedimiento	Duración	Responsable	Recursos	Costo
“La fórmula de la eficiencia laboral, Un profesional competitivo”	<b>Inicio:</b> Se inicia con la presentación de un caso a través de un video corto de la temática a desarrollar.	Presentaciones visualizadas.  Dinámica de grupo  Exposición oral	25/05/2019 2 horas Sábado 7 pm a 9pm	Autores de la investigación	Proyector	S/ 30.00
	<b>Desarrollo:</b> Los principales temas a tratar son: Las competencias laborales. El compromiso laboral. La satisfacción laboral. A través de diapositivas se comunica la importancia del desarrollo del trabajador, así como su compromiso con la organización. Se desarrolla una dinámica con la participación de todos los trabajadores para reforzar la exposición.				Sillas y mesas	S/ 20.00
	<b>Cierre:</b> Se toma 10 minutos para preguntas y respuestas con los participantes.				Impresiones Plumones Lapiceros	S/ 20.00
	TOTAL					S/70.00

Fuente: Elaboración propia

## 8.7. Presupuesto y Cronograma

**Tabla 43**

*Presupuesto y Cronograma*

Denominación de la Estrategia	Objetivo	Actividad	Fecha	Hora	Lugar	Responsable	Recursos y Materiales	Presupuesto
Alinear los lineamientos del modelo Daft con la estructura organizacional de la empresa	Lograr que el personal reconozca los lineamientos del Modelo Daft, el cual parte de un adecuado manejo y dirección del personal.	Capacitación para potenciar las competencias institucionales y específicas requeridas según los perfiles de puestos en la empresa	11/05/2019	2 horas Sábado de 8.00 am a 10.00 am	Empresa Imprenta Gigantografías Fortin Color's	Autores de la investigación	Materiales: Proyector	S/30.00
		Tema: Liderazgo y trabajo en equipo					Impresiones	S/. 20.00
	Mejorar la calidad del trabajo para fomentar la eficiencia del personal.	Capacitación para mejorar la calidad del trabajo en cada puesto en la empresa	11/05/2019	2 horas Sábado de 10.00 am a 12.00 pm	Empresa Imprenta Gigantografías Fortin Color's	Autores de la investigación	Refrigerio	S/. 40.00
		Tema: Flexibilidad, mejora continua, calidad de trabajo					Materiales: Proyector)	S/30.00
Comunicación del modelo Daft al personal, estructurado según la organización de la empresa	El personal de la Imprenta Gigantografías Fortin Color's reconozca cual es la importancia del modelo Daft para	Aplicación de un taller para el personal de la imprenta.	18/05/2019	2 horas Sábado 8:00 am a 10.00 am	Empresa Imprenta Gigantografías Fortin Color's	Autores de la investigación	Proyector	S/ 30.00
		Taller: "Importancia de la estructura organizacional de la					Impresiones Papelotes	S/ 20.00

	el diseño organizacional	empresa, conociendo el modelo Daft”					Plumones Lapiceros	
	El personal de la Imprenta Gigantografías Fortin Color´s reconozca cual es la estructura organizacional de la empresa	Aplicación de un taller para el personal de la imprenta. Taller: “Reconociendo la estructura organizacional de mi empresa”	18/05/2019	2 horas Sábado 10:30 am a 12:30 pm	Empresa Imprenta Gigantografías Fortin Color´s	Autores de la investigación	Impresiones Papelotes Plumones Lapiceros	S/ 20.00
							Refrigerio (Bocaditos)	S/ 40.00
Definir los Perfiles de puestos y funciones a cumplir según las directrices del modelo Daft	El personal de la Imprenta Gigantografías Fortin Color´s reconozca los perfiles de cada cargo y sus funciones principales de acuerdo al modelo Daft	Aplicación de un taller para el personal de la imprenta. Taller: “Reconociendo mis funciones y el perfil requerido para cada cargo en la empresa”	21/05/2019	2 horas Martes 8:00 am a 10:00am	Empresa Imprenta Gigantografías Fortin Color´s	Autores de la investigación	Proyector	S/ 30.00
							Impresiones Plumones Lapiceros	S/ 20.00
Fidelizar al cliente interno a partir de la implementación del modelo Daft.	El personal de la Imprenta Gigantografías Fortin Color´s fortalece su vínculo con la empresa, mostrando compromiso con la marca.	Realización de un taller para el personal. Taller: “¿Cómo fortalecer mi vínculo con la marca que represento?”	21/05/2019	2 horas Martes 10:00pm a 12:00pm	Empresa Imprenta Gigantografías Fortin Color´s	Autores de la investigación	Proyector	S/ 30.00
							Impresiones Plumones Lapiceros	S/ 20.00
Reforzar la implementación del modelo Daft mediante la	Lograr la eficiencia de la aplicación del modelo Daft a través	Actividad: Capacitación para la fortalecer comunicación	25/05/2019	4 horas Sábado	Empresa Imprenta Gigantografías Fortin Color´s	Autores de la investigación	Materiales: Proyector	S/30.00

comunicación interna asertiva	de una adecuada comunicación interna	interna entre las áreas para lograr la eficiencia del personal		de 8.30 am a 12.30 am			Refrigerios	S/40.00
		Tema: Comunicación interna efectiva y resolución de conflictos					Impresiones Papel bond Copias	S/20.00
Controlar los resultados de la implementación del modelo Daft, mediante capacitaciones a los colaboradores	Fomentar el desarrollo profesional de los trabajadores de la empresa para lograr mejores resultados en el trabajo	Aplicación de un taller para el personal. Taller: “La fórmula de la eficiencia laboral, Un profesional competitivo”	25/05/2019	2 horas Sábado 7 pm a 9pm	Empresa Imprenta Gigantografías Fortin Color´s	Autores de la investigación	Proyector	S/ 30.00
							Impresiones Plumones Lapiceros	S/ 20.00
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>								<b>S/. 490.00</b>

Fuente: Elaboración propia

## REFERENCIAS

- Parimango , N. (2016). *Propuesta de un diseño organizacional para mejorar la eficiencia del personal de la Empresa Inversiones Mishel S.A.C. de la ciudad de Trujillo-2014. Tesis de Licenciatura. Universidad Privado Antenor Orrego*. Obtenido de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1448/1/Nerida\\_Parimango\\_Dise%C3%B1o\\_Organizacional\\_Eficiencia.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1448/1/Nerida_Parimango_Dise%C3%B1o_Organizacional_Eficiencia.pdf)
- Agostino, A. (2015). *Cómo estructurar el diseño organizacional para un crecimiento sostenible*. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/estructurar-diseno-organizacional-crecimiento-sostenible-87382>
- Albright, D. (2018). *11 Proven Strategies for Increasing Employee Productivity in 2019*. Obtenido de <https://blog.hubstaff.com/employee-productivity/>
- Aliaga, M. (2016). *INCIDENCIA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE PLANEACIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL DE JUNÍN EN EL AÑO 2015. Para obtener el grado de Maestría. Univesidad Nacional del Centro del Perú*. Obtenido de <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4221/Aliaga%20Camarena.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias: .* Ediciones Granica.
- Alvarado, M., & Barba, M. (2016). *Gestiónn del talento humano e innovación de la enseñanza y el aprendizaje*. Madrid: Ediciones Liberty .
- Andersson, J., & Zbirenko, A. (2014). *Effect of organizational structure, leadership and communication on efficiency and productivity*. Obtenido de Umeå School of Business and Economics: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:735889/fulltext01.pdf>
- Anzola, O., & Marín, D. (2017). *Fundamentación teórica de la cultura, la estructura y la estrategia de la organización. Referentes para el análisis y diseño organizacional*. Bogotá: Ediciones Externado de Colombia.
- Arrollo, M. (2017). *DISEÑO ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES DEL CENTRO LTDA. CENTROCOOP, 2017. Para obtener el gado de*

- Ingengería Empresarial. Universidad Privada del Norte. Obtenido de* <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13120/Arroyo%20Pita%2c%20Mar%C3%ADa%20Luisa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arrunategui, P. (2015). *Ocho de cada diez trabajadores lambayecanos sufre de estrés laboral. Obtenido de* <https://rpp.pe/peru/lambayeque/ocho-de-cada-diez-trabajadores-lambayecanos-sufre-de-estres-laboral-noticia-912514>
- Arzube, E., & Bustos, Z. (2017). *La administración y su relación con el desarrollo organizacional. Obtenido de* <http://www.eumed.net/ce/2017/3/administracion-desarrollo.html>
- Awino, Z. (2015). *Organizational Structure and Performance of Large Manufacturing Firms in Kenya: An Empirical Investigation. Obtenido de* [https://pdfs.semanticscholar.org/d607/b2efb6619c90bea7192c2a285dea50a96fc1.pdf?\\_ga=2.234887489.1978449449.1557240288-1323566359.1557240288](https://pdfs.semanticscholar.org/d607/b2efb6619c90bea7192c2a285dea50a96fc1.pdf?_ga=2.234887489.1978449449.1557240288-1323566359.1557240288)
- Bassam, M. (2015). *Impact of Training and Development Programs on Employee Performance. Obtenido de* [https://www.researchgate.net/publication/314231776\\_Impact\\_of\\_Training\\_and\\_Development\\_Programs\\_on\\_Employee\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/314231776_Impact_of_Training_and_Development_Programs_on_Employee_Performance)
- Benzer, J., & Charris, M. (2016). *The role of organizational structure in readiness for change: A conceptual integration. Obtenido de* <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0951484816682396>
- Bermudes , J. (2016). *Relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA. Tesis de Licenciatura. Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de* [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1312/bermudes\\_vj.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1312/bermudes_vj.pdf?sequence=1)
- Bernal, A. (2015). *Metodología de la Investigación* (4ta ed.). Madrid: Pearson Ediciones.
- Bird, Y., Short, J., & Toffle, M. (2017). *Organizational Structures and the Improvement of Working Conditions in Global Supply Chains: Legalization, Participation, and Economic Incentives. Obtenido de* Reposory University Harvard:



<https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/33840635/18-003.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Blanco, L. (2014). *Diseño de una propuesta para la estructura organizacional y de operaciones para la empresa importaciones y exportaciones ferre-espectacular C.A. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional del Altiplano*. Obtenido de <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t38747.pdf>
- Blomstrom, D. (2018). *We Need To Talk About Organizational Design*. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/duenablomstrom1/2018/11/05/we-need-to-talk-about-organisational-design/#78eedf621604>
- Briceño, M., & Galvez, G. (2017). *Diseño organizacioonal en base al modelo DAFT para la empresa JACB ingenieria & construccion SAC - Chiclayo 2016. Tesis de licenciatura. Universidad Santo Toribio de Mogrovejo*. Obtenido de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/900>
- Burton, R. (2018). *The science of organizational design: fit between structure and coordination*. Obtenido de <https://link.springer.com/article/10.1186/s41469-018-0029-2>
- Bustamante, L. (2016). *Propuesta de rediseño organizacional HYD Construcciones en general EIRL. Tesis de licenciatura. Universidad Santo Toribio de Mogrovejo*. Obtenido de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/735/1/TL\\_Bustamante\\_Vasquez\\_LuzAraceli.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/735/1/TL_Bustamante_Vasquez_LuzAraceli.pdf)
- Bustamante, L. (2016). *PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA HYD CONSTRUCCIONES EN GENERAL E.I.R.L. Para obetner el grado de Licenciatura. Universidad Santo Toribio de Morgrovejo*. Obtenido de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/735/1/TL\\_Bustamante\\_Vasquez\\_LuzAraceli.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/735/1/TL_Bustamante_Vasquez_LuzAraceli.pdf)
- Channer, B. (2018). *What is Staff Efficiency, and why is it important?* Obtenido de <https://acceler8me.com/what-is-staff-efficiency-and-why-is-it-important/>
- Coronado, A., & Huamán, M. (2016). *Propuesta de rediseño organizacional de la empresa GINSAC IMPORT SAC ubicada en Lambayeque. Tesis de licenciatura. Universidad*

- Santo Toribio de Mogrovejo. Obtenido de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/816/1/TL\\_CoronadoOblitasAlexandra\\_HuamanDelgadoMarilyn.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/816/1/TL_CoronadoOblitasAlexandra_HuamanDelgadoMarilyn.pdf)
- Daft, R. (2015). *Teoría y diseño organizacional* (11ava ed.). México D.F: CENGAGE Ediciones.
- Dartey, B. (2012). *The impact of communication technologies on individual workers' productivity*. Obtenido de [http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12928/hse\\_ethesis\\_12928.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12928/hse_ethesis_12928.pdf)
- Delgado, A. (2017). *PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA CADENA DE PANADERÍAS VIRGEN DEL CARMEN S.A.C. Para obtener el grado de Licenciatura. Universidad Santo Toribio de Mogrovejo*. Obtenido de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/1077/1/TL\\_DelgadoDelgadoAnaIsabel\\_TorresAguinagaSthefanie%20Ximena.pdf.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/1077/1/TL_DelgadoDelgadoAnaIsabel_TorresAguinagaSthefanie%20Ximena.pdf.pdf)
- Gastelumendi, R. (2016). *¿Cómo medir el valor que genera un colaborador en la organización?* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/05/04/como-medir-el-valor-que-genera-un-colaborador-en-la-organizacion/>
- Gholam, A., & Mehrpour. (2016). *Organizational Structure*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816311582>
- Glennhole. (2017). *The importance of Organizational Design and structure*. Obtenido de <http://www.dr-glennhole.org/the-importance-of-organizational-design-and-structure/>
- Godin, B. (2017). *Models of Innovation: The History of an Idea*. London: The MIT Press.
- Gómez, I., & Gil, P. (2015). *Rediseño organizacional basado en el modelo de las escuelas que aprenden*. Sevilla: Wanceulen Editorial.
- Gonzáles, J., & Pérez, R. (2015). *Formación y orientación laboral*. España, Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Gonzáles, T. (2015). *Orientación laboral y promoción de la calidad en la formación profesional para el empleo*. Bogotá: IC Editorial.

- Grundnig, A. (2018). *Staff efficiency*. Obtenido de <https://www.ingenics.com/cz/operational-excellence-production/staff-efficiency.php>
- Guerrero, M., & Baltazar, L. (2014). *INTEGRACIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE EMANACH. Para obtener el grado de Licenciatura. Universidad Señor de Sipán* . Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/3408/DELGADO%20NU%C3%91EZ%20LARIZA%20JHOANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Ediciones.
- Hernández, J. (2016). *Emprendimiento Creativo*. San Juan: Inversión Cultural.
- Hernández, N. (2017). *PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ÁREA COMERCIAL DE EMPRESA INDUSTRIAL. Para obtener el grado de Magister en Gestión de Persona y dinámica organizacional. Universidad de Chile*. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145514/Hern%E2%94%9C%C3%ADndez%20Cifuentes%20Natalia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Herrera, M. (2018). *La Relación Laboral Universal*. Palibrio Editorial.
- Herrera, R. (2017). *¿Qué futuro puede tener un trabajador en estas condiciones?* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/12/12/que-futuro-puede-tener-un-trabajador-en-estas-condiciones/>
- Ingram, D. (2018). *Importance of Organizational Design Choices*. Obtenido de <https://smallbusiness.chron.com/importance-organizational-design-choices-21117.html>
- Kendrick, J., & Kendrick, J. (2016). *Personal Productivity*. London : Routledge.
- Ledó, P. (2017). *La estructura organizacional funcional*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/la-estructura-organizacional-funcional/>
- Llueu, U. (2015). *Medición del impacto de las cargas laborales en la eficiencia del personal de las áreas de tejido en una empresa textil de arequipa. Tesis de licenciatura*.

*Universidad Católica de Santa María.* Obtenido de <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/2229/44.0379.II.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Longa, J. (2016). *Propuesta de un rediseño organizacional para la corporacion O'Globo SAC de la ciudad de Chiclayo. Tesis de licenciatura. Universidad Santo Toribio de Mogrovejo.* Obtenido de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/918/1/TL\\_LongaGrandaJanetMarisol.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/918/1/TL_LongaGrandaJanetMarisol.pdf)

Louffat, E. (2017). *¿Qué se entiende por diseño organizacional?* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/03/04/que-se-entiende-por-diseno-organizacional/>

Lucas, M. (2015). *DISEÑO DE UN MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, BASADO SEÑO DE UN MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, BASADO EMPRESA DULCES DISEÑOS. Para obetner el grado de Magister. Universidad Católica del Ecuador.* Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10030/Tesis%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Miller, T. (2017). *The Importance of a Good Organizational Structure to Growth and Profitability.* Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/importance-good-organizational-structure-growth-timothy-miller>

Olivares, D., & Paéz, J. (2014). *Propuesta para mejorar la eficiencia y eficacia en la gestion financiera de la imprenta Don Bosco en el Distrito Metropolitano de Quito.* Obtenido de Para la obtencion del titulo de ingenierias en finanzas: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/2701>

Ordoñez, K. (2014). *Diseño de la estructura organizacional, y manual de procesos y procedimientos en el área administrativa de la empresa Celular Bosh S.A., ubicada en el Canton de Milagro. Tesis de Licenciatura. Universidad UNEM.* Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/2604/1/DISE%C3%91O%20DE%20LA%20ESTRUCTURA%20ORGANIZACIONAL%2C%20Y%20MANUAL%20DE%20PROCESOS%20Y%20PROCEDIMIENTOS%20EN%20EL%20C3%81REA%20ADMINISTRATIVA%20DE%20LA%20EMPRESA%20%E2%80%9CCELULAR.pdf>

- Orozco, B. (2016). *DISEÑO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA POLLO DORADO, DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, SAN MARCOS. Para obtener grado de Licenciatura de Administración. Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/01/01/Orozco-Beberly.pdf>*
- Ortiz, M., & Ortiz, I. (2016). *DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA NO ESCOLARIZADO "MANUEL PARDO" DISTRITO DE OLMOS. Para obtener el grado de Licenciatura. Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4263/Ortiz%20Arroyo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>*
- Pérez, L. (2017). *INFLUENCIA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL EN LA EFICIENCIA DE LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES DE EXPORTACION DE TACNA. Para obtener el grado de Licenciatura. Universidad Privada de Tacna. Obtenido de <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/454/1/P%C3%A9rez-Cristobal-Luz-Inghybor.pdf>*
- Pérez, L., & Vilariño, C. (2016). *El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362016000300007](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000300007)*
- Quezada, G. (2017). *Desarrollo de una estructura organizacional en imprenta GEOGRAF. Tesis de Licenciatura. Universidad Estatal de Milagro. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/handle/123456789/3268>*
- Reig, E. (2015). *La productividad en la empresa: lecciones para ser más eficiente y competitivo. México D.F: Editorial Almuzara.*
- Salcedo, S. (2016). *Propuesta de Estructura Organizacional para la Empresa Camaronera Jemaredli S.A. Tesis de licenciatura. Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6785/1/T-UCSG-PRE-ECO-MD-ADM-69.pdf>*

- Sancho, A., & Maldonado. (2018). *Empleados felices, una ventaja para fortalecer tu negocio*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/empleados-felices-una-ventaja-para-fortalecer-tu-negocio/>
- Sastre, R. (2014). *La dirección de las organizaciones. De la teoría a la práctica*. Buenos Aires: Ediciones Eudeba.
- Schimitzek, P. (2016). *The Efficient Enterprise*. New York: ST. Lucie Press.
- Solorzano, M., & Navío, J. (2016). *Diseño y cambio organizativo*. Editorial Centro de Estudios Ramon.
- Tejeda, G. (2014). *Calidad del empleo y calidad de vida de los trabajadores de las maquiladoras de Nogales*. El Colegio de Sonora.
- Thompson, J. (2018). *Importance of Employee Performance in Business Organizations*. Obtenido de <https://smallbusiness.chron.com/importance-employee-performance-business-organizations-1967.html>
- Toro, L. (2017). *La importancia de la estructura y el diseño organizacional como fuentes de competitividad*. Obtenido de <https://www.harvard-deusto.com/la-importancia-de-la-estructura-y-el-diseno-organizacional-como-fuentes-de-competitividad>
- Torres, J., & Jaramillo, O. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo. Herramienta para la gestión del talento humano*. Barranquilla: Ediciones UN.
- Turchetti, C. (2018). *How to increase employee productivity and performance with Workplace Innovation*. Obtenido de <https://www.eipa.eu/increase-employee-productivity-workplace-innovation/>
- Universidad de los Andes. (2014). *Equidad y movilidad social: Diagnósticos y propuestas para la transformación de la sociedad colombiana*. Ediciones Uniandes.
- Varas, R. (2018). *Influencia del clima laboral en la eficiencia del personal en una empresa siderúrgica, Chimbote. Tesis de Licenciatura. Universidad San Pedro*. Obtenido de [http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/4427/Tesis\\_55901.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/4427/Tesis_55901.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Zapata, G. (2015). *El tamaño y la estrucutra de la organización: Un estudio teórico y empírico con el enfoque contingente*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/1513/151350864003.pdf>

# ANEXOS



## ANEXO N°1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos	
<b>Problema principal</b> ¿Cómo determinar el modelo DAFT para mejorar la eficiencia personal en la Imprenta Gigantografías fortin Color's de la ciudad de Chiclayo?	<b>Objetivo general</b> Determinar que el modelo DAFT para mejorar la eficiencia personal en la Imprenta Gigantografías fortin Color's de la ciudad de Chiclayo.	La aplicación del modelo DAFT mejora la eficiencia personal en la Imprenta Gigantografías fortin Color's de la ciudad de Chiclayo.	<b>Variable: Modelo Daft</b>	Estructurales	Formalización	Técnica: Entrevista  Instrumento: Guía de Entrevista	
	<b>Objetivos específicos</b> a) Diagnosticar la eficiencia del personal de la Imprenta Gigantografías fortin Color's de la ciudad de Chiclayo. b) Aplicar el modelo Daft de la Imprenta Gigantografías fortin Color's de la ciudad de Chiclayo. c) Evaluar los resultados de la aplicación del Daft de la Imprenta Gigantografías fortin Color's de la ciudad de Chiclayo. d) Comparar los resultados del pre y post para determinar de qué manera el modelo Daft mejora la eficiencia personal de los trabajadores de la Imprenta Gigantografías fortin Color's de la ciudad de Chiclayo.				Especialización		
					Jerarquía de la autoridad		
					Centralización-Descentralización		
					Profesionalismo		
					Razones de personal		
				Contextuales	Tecnología organizacional		
					Entorno		
	Metas y la estrategia						
	<b>Variable: Eficiencia personal</b>			Competencias	Cultura	Conocimientos	Técnica: Encuesta  Instrumento: Cuestionario
					Nivel de comunicación		
					Potencial de Desarrollo		
				Compromiso Laboral	Nivel de motivación		
					Trabajo en equipo		
					Responsabilidad		
Satisfacción Laboral		Trabajo desafiante					
	Condiciones de Trabajo						
	Percepción Laboral						

## ANEXO N°2: CUESTIONARIO

### CUESTIONARIO PARA LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA IMPRESA GIGANTOGRAFÍAS FORTIN COLOR'S



**OBJETIVO:** Recolectar información respecto a la eficiencia personal de los trabajadores de la empresa Imprenta Gigantografías Fortin Color's.

**INSTRUCCIONES:** Marque con un "x" la alternativa que crea conveniente, teniendo en cuenta lo siguiente:

5: Total Acuerdo

Edad: \_\_\_\_\_

4: Acuerdo

3 Indiferente

2: Desacuerdo

1: Total Desacuerdo

		ITEMS	5	4	3	2	1
<b>Modelo Daft</b>	<b>Estructurales</b>	<b>Formalización</b>					
		1. La empresa cuenta con un manual de procedimientos que le permita realizar sus labores de manera eficiente					
		2. La empresa cuenta con un organigrama y es de conocimiento de todos los trabajadores					
		<b>Especialización</b>					
		3. En la empresa las actividades diarias de los trabajadores son monótonas y repetitivas					
		4. Los trabajadores se especializan en un área determinada					
		<b>Jerarquía de la autoridad</b>					
		5. En la empresa se realiza el control de cada área de trabajo					
		6. Existe un adecuado flujo de información en la empresa entre empleados y subordinados					
		<b>Centralización</b>					
		7. En la empresa se toma en cuenta la opinión de los empleados cuando se van a tomar decisiones					
		<b>Profesionalismo</b>					
		8. En la empresa se realizan capacitaciones de manera frecuente					
		9. Se garantiza que los trabajadores cumplan a cabalidad con las funciones de sus puestos de trabajo					
		<b>Tecnología organizacional</b>					
		10. La empresa posee un número de trabajadores adecuado para suplir los pedidos realizados por los clientes					

<b>Eficiencia personal</b>	<b>Contextuales</b>	<b>Tecnología organizacional</b>					
		11. En la empresa se utilizan herramientas tecnológicas para facilitar el trabajo de sus colaboradores					
		<b>Entorno</b>					
		12. Existen factores externos que generan mayor influencia en el desarrollo de la empresa					
		<b>Metas y la estrategia</b>					
		13. En la empresa se aplican estrategias utiliza para aportar valor a su servicio					
		14. En ocasiones se han presentado dificultades en la empresa para la entrega de pedidos					
		<b>Cultura</b>					
		15. En la empresa se promueve la práctica de valores organizacionales					
	<b>Competencias</b>	<b>Conocimientos</b>					
		16. Usted se ha capacitado de manera particular para desarrollar sus habilidades y conocimientos.					
		17. Cuando tiene dificultades en su trabajo, su jefe le orienta y le enseña sobre cómo resolver los inconvenientes.					
		18. Considera que su trabajo en la empresa le ha permitido aprender y desarrollarse profesionalmente.					
		<b>Nivel de comunicación</b>					
		19. La comunicación entre compañeros de trabajo es siempre cordial.					
		20. La comunicación entre jefe y trabajadores es siempre cordial.					
		21. La información que requiere para la realización de sus labores es proporcionada de manera oportuna.					
		<b>Potencial de Desarrollo</b>					
		22. En la empresa se realizan evaluaciones del desempeño de los trabajadores.					
		23. En la empresa se muestra preocupación por el desarrollo personal de los trabajadores.					
		24. Existen herramientas de control de las actividades de los trabajadores.					
	<b>Compromiso laboral</b>	<b>Nivel de motivación</b>					
		25. En la empresa se le motiva para desarrollar mejor su trabajo.					
		26. La empresa reconoce a los trabajadores que muestran el mejor desempeño durante cada mes.					
		27. Se siente motivado con el puesto de trabajo que ocupa en la empresa.					

		<b>Trabajo en equipo</b>					
		28. Usted participa activamente en equipos de trabajo formados en la empresa.					
		29. Considera que el trabajo en equipo trae mejores resultados en la empresa.					
		30. La empresa facilita las herramientas necesarias para el trabajo en equipo.					
		<b>Responsabilidad</b>					
		31. Considera que sus compañeros de trabajo cumplen de manera eficiente sus labores.					
		32. Observa que existe un alto nivel de ausentismo por parte de algunos trabajadores.					
		33. Considera que las metas individuales establecidas para usted se han cumplido de manera eficiente.					
	Satisfacción laboral	<b>Trabajo desafiante</b>					
		34. En la empresa se brinda la oportunidad de desarrollar actividades que representen un desafío para los trabajadores.					
		35. Sus jefes le delegan responsabilidades en la empresa.					
		36. Usted tiene libertad para realizar su trabajo y tomar decisiones para resolver problemas sin tener que consultarlo.					
		<b>Condiciones de Trabajo</b>					
		37. La empresa les brinda los implementos de seguridad necesarios para desarrollar su trabajo de manera segura.					
		38. Considera que la distribución de las áreas de trabajo es ordenada.					
		39. Considera que la empresa muestra preocupación por las medidas de seguridad en cada área de trabajo.					
		<b>Percepción Laboral</b>					
		40. Usted considera que la empresa donde trabaja muestra preocupación por el desarrollo de la organización.					
		41. Usted observa que sus compañeros de trabajo muestran preocupación por desarrollarse profesionalmente en la empresa.					
		42. Considera que trabaja en una empresa responsable y que se preocupa por el bienestar de sus trabajadores.					

**GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN**

**GUIA DE ENTREVISTA PARA EL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA**

**Nombre del Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Recolectar información sobre la gestión de la empresa y la visión general de la estructura organizacional que posee.

1. ¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos que le permita realizar sus labores de manera eficiente? Explique brevemente su contenido

\_\_\_\_\_

2. ¿La empresa cuenta con un organigrama? ¿El organigrama de la empresa es de conocimiento de todos los trabajadores?

\_\_\_\_\_

3. ¿Qué acciones se realizan para evitar que las actividades diarias de los trabajadores sean monótonas y repetitivas?

\_\_\_\_\_

4. ¿Los trabajadores se especializan en un área determinada? Explique.

\_\_\_\_\_

5. ¿De qué manera se realiza el control de cada área de la empresa?

\_\_\_\_\_

6. ¿Existe un adecuado flujo de información en la empresa entre empleados y subordinados? Explique.

\_\_\_\_\_

7. ¿En la empresa se toma en cuenta la opinión de los empleados cuando se van a tomar decisiones?

\_\_\_\_\_

8. ¿Con qué frecuencia se realizan capacitaciones en la empresa? ¿Qué temas se tratan en las capacitaciones?

\_\_\_\_\_

9. **¿Cómo garantiza que los trabajadores cumplan a cabalidad con las funciones de sus puestos de trabajo?**
- 
- 
10. **¿Actualmente la empresa posee un número de trabajadores adecuado para suplir los pedidos realizados por los clientes? ¿Existe rotación de personal constante?**
- 
- 
11. **¿Qué tipo de herramientas tecnológicas utiliza la empresa para facilitar el trabajo de sus colaboradores?**
- 
- 
12. **¿Cuáles considera son los factores externos que generan mayor influencia en el desarrollo de la empresa?**
- 
- 
13. **¿Qué tipo de estrategias utiliza para aportar valor a su servicio?**
- 
- 
14. **¿Cuáles han sido las principales dificultades que se presentaron en la empresa para la entrega de pedidos? ¿Estas dificultades influyeron en las metas establecidas?**
- 
- 
15. **¿Cómo se promueve la práctica de valores organizacionales en la empresa?**
- 
- 

**GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN**

## ANEXO N°4

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,843	42

### Interpretación del resultado-Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Interpretación
Cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además, en determinados contextos y por tácito convenio, se considera que valores del alfa superiores a 0,7 o 0,8 (dependiendo de la fuente) son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala.	La aplicación de la prueba piloto, luego de su procesamiento estadístico arrojó un resultado de 0,843 lo cual prueba la consistencia y confiabilidad del instrumento diseñado, considerando que los resultados superiores a 0,75 se califican como adecuados.

## ANEXO N°5

### FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS (Guía de Entrevista) JUICIO DE EXPERTOS

#### I. DATOS GENERALES

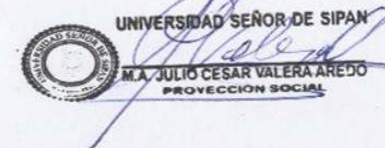
- Apellidos y Nombres del experto: Valera Aredo Gelio Cesar
- Grado Académico: Mag. Administración
- Institución donde labora: Universidad Señor de Sipán
- Dirección: Campesino 280 A Teléfono: 942130986 Email: julio.valera.74@hotmail
- Autor (es) del Instrumento: Arthur Luis Flores Negro, Haroldo Amador Quintero Plando

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Nº	INDICADORES	Deficiente	Bajo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1	El instrumento considera la definición conceptual de la variable					✓
2	El instrumento considera la definición procedimental de la variable					✓
3	El instrumento tiene en cuenta la operacionalización de la variable					✓
4	Las dimensiones e indicadores corresponden a la variable					✓
5	Las preguntas o ítems derivan de las dimensiones e indicadores					✓
6	El instrumento persigue los fines del objetivo general					✓
7	El instrumento persigue los fines de los objetivos específicos					✓
8	Las preguntas o ítems miden realmente la variable					✓
9	Las preguntas o ítems están redactadas claramente					✓
10	Las preguntas siguen un orden lógico					✓
11	El N° de ítems que cubre cada indicador es el correcto					✓
12	La estructura del instrumento es la correcta					✓
13	Los puntajes de calificación son adecuados					✓
14	La escala de medición del instrumento utilizado es la correcta					✓

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Apta Fecha: 19/11/2018

IV. Promedio de Valoración: 5





## ANEXO N°6

### FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS (Cuestionario) JUICIO DE EXPERTOS

#### I. DATOS GENERALES

- Apellidos y Nombres del experto: Valera Abdo Julio Cereve
- Grado Académico: Ma. Administración de Negocios
- Institución donde labora: Universidad Señor de Sipán
- Dirección: Peru, Pisco 290 A
- Autor(es) del Instrumento: Abdo Julio Cereve Teléfono: 942170996 Email: julio.valera74@hotmail.com

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Nº	INDICADORES	Deficiente	Bajo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1	El instrumento considera la definición conceptual de la variable					✓
2	El instrumento considera la definición procedimental de la variable					✓
3	El instrumento tiene en cuenta la operacionalización de la variable					✓
4	Las dimensiones e indicadores corresponden a la variable					✓
5	Las preguntas o ítems derivan de las dimensiones e indicadores					✓
6	El instrumento persigue los fines del objetivo general					✓
7	El instrumento persigue los fines de los objetivos específicos					✓
8	Las preguntas o ítems miden realmente la variable					✓
9	Las preguntas o ítems están redactadas claramente					✓
10	Las preguntas siguen un orden lógico					✓
11	El N° de ítems que cubre cada indicador es el correcto					✓
12	La estructura del instrumento es la correcta					✓
13	Los puntajes de calificación son adecuados					✓
14	La escala de medición del instrumento utilizado es la correcta					✓

- III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: 5.6/10 Fecha: 19/11/2018
- IV. Promedio de Valoración: 5.6/10



## ANEXO N°7:

### FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS (Cuestionario para trabajadores de Imprenta Gigantografías Fortín Color's) JUICIO DE EXPERTOS

#### I. DATOS GENERALES

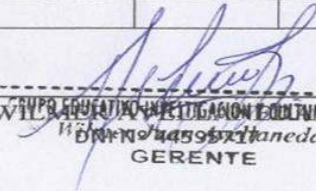
- Apellidos y Nombres del experto: Avallaneda Tello Wilmer
- Grado Académico: Mg. Gestión del Talento Humano
- Institución donde labora: Universidad Juan María Baza
- Dirección: San Bartolomé, Cuzco - Chiclaya Teléfono: 9976 05011 Email: wilmeravallaneda.tello@gmail.com
- Autores del Instrumento: Arthur Jair Flores Vigo, Geraldine Anell Guanilo Mendo.

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Nº	INDICADORES	Deficiente	Bajo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1	El instrumento considera la definición conceptual de la variable					✓
2	El instrumento considera la definición procedimental de la variable					✓
3	El instrumento tiene en cuenta la operacionalización de la variable					✓
4	Las dimensiones e indicadores corresponden a la variable					✓
5	Las preguntas o ítems derivan de las dimensiones e indicadores					✓
6	El instrumento persigue los fines del objetivo general					✓
7	El instrumento persigue los fines de los objetivos específicos					✓
8	Las preguntas o ítems miden realmente la variable					✓
9	Las preguntas o ítems están redactadas claramente					✓
10	Las preguntas siguen un orden lógico					✓
11	El N° de ítems que cubre cada indicador es el correcto					✓
12	La estructura del instrumento es la correcta					✓
13	Los puntajes de calificación son adecuados					✓
14	La escala de medición del instrumento utilizado es la correcta					✓

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Apto. Fecha: 15/11/2018

IV. Promedio de Valoración: 5

  
 MG. WILMER AVALLANEDA TELLO  
 D.N.N. 4556711  
 GERENTE



## ANEXO N° 8

**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**  
(Guía de Entrevista, Imprenta Gigantografías Fortín Color's)  
**JUICIO DE EXPERTOS**

I. **DATOS GENERALES**

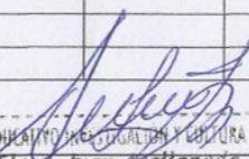
- Apellidos y Nombres del experto: Wilmar Avellaneda Tello
- Grado Académico: Mg. Cristian del Tablante Huamano
- Institución donde labora: Universidad Juan María Bosch
- Dirección: T. Quimacosa, B.M. Chichaya Teléfono: 99260500 Email: wilmar.avellaneda.tello@gmail.com
- Autores del Instrumento: Arthur Jair Flores Vigo, Geraldine Annell Guanilo Mendo.

II. **ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

Nº	INDICADORES	Deficiente 1	Bajo 2	Regular 3	Bueno 4	Muy Bueno 5
1	El instrumento considera la definición conceptual de la variable					✓
2	El instrumento considera la definición procedimental de la variable					✓
3	El instrumento tiene en cuenta la operacionalización de la variable					✓
4	Las dimensiones e indicadores corresponden a la variable					✓
5	Las preguntas o ítems derivan de las dimensiones e indicadores					✓
6	El instrumento persigue los fines del objetivo general					✓
7	El instrumento persigue los fines de los objetivos específicos					✓
8	Las preguntas o ítems miden realmente la variable					✓
9	Las preguntas o ítems están redactadas claramente					✓
10	Las preguntas siguen un orden lógico					✓
11	El N° de ítems que cubre cada indicador es el correcto					✓
12	La estructura del instrumento es la correcta					✓
13	Los puntajes de calificación son adecuados					✓
14	La escala de medición del instrumento utilizado es la correcta					✓

III. **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** ..... Fecha: 15/11/2018

IV. **Promedio de Valoración:** 5

  
 GRUPO EDUCATIVO GIGANTOGRAFÍAS Y CULTURA E.I.R.L.  
 MG. WILMER AVELLANEDA TELLO  
 GERENTE  
 DNI N° 44595717

## ANEXO N° 9

### FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS (Cuestionario para trabajadores de Imprenta Gigantografías Fortin Color's) JUICIO DE EXPERTOS

#### I. DATOS GENERALES

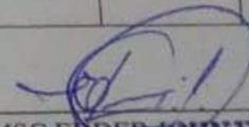
- Apellidos y Nombres del experto: Edder John Huamán Yovera
- Grado Académico: Lic. en Educación Matemática - Física / BSc de Postgrado en Gestión Universitaria e Investigación
- Institución donde labora: ISTP Cayetano Heredia de la UCH
- Dirección: Juan Angleron 651 Teléfono: 929667700 Email: edderjohn@gmail.com
- Autores del Instrumento: Arthur Jair Flores Vigo, Geraldine Anell Guanilo Mendo.

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Nº	INDICADORES	Deficiente	Bajo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1	El instrumento considera la definición conceptual de la variable					X
2	El instrumento considera la definición procedimental de la variable					X
3	El instrumento tiene en cuenta la operacionalización de la variable					X
4	Las dimensiones e indicadores corresponden a la variable					X
5	Las preguntas o ítems derivan de las dimensiones e indicadores					X
6	El instrumento persigue los fines del objetivo general					X
7	El instrumento persigue los fines de los objetivos específicos					X
8	Las preguntas o ítems miden realmente la variable					X
9	Las preguntas o ítems están redactadas claramente					X
10	Las preguntas siguen un orden lógico					X
11	El N° de ítems que cubre cada indicador es el correcto					X
12	La estructura del instrumento es la correcta					X
13	Los puntajes de calificación son adecuados					X
14	La escala de medición del instrumento utilizado es la correcta					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: ..... Fecha: 15/11/2018

IV. Promedio de Valoración: .....

  
 MG. MSG-EDDER JOHN HUAMÁN YOVERA  
 Lic. D.M. N° 1643275  
 Mg. en Educación



## ANEXO N°10

### FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS (Guía de entrevista, Imprenta Gigantografías Fortín Color's) JUICIO DE EXPERTOS

#### I. DATOS GENERALES


- Apellidos y Nombres del experto: Edder John Huaman Yovera
- Grado Académico: Lic. en Educación - Física / Est. Maestro en Ciencias Universitarias e Investigación
- Institución donde labora: ISTP "Cayetano Heredia" de Chiclayo
- Dirección: Juan Cuyllivan 657 Teléfono: 999664700 Email: edderjohnp.guam@com
- Autores del Instrumento: Arthur Jair Flores Vigo, Geraldine Anell Guanilo Mendo.

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

N°	INDICADORES	Deficiente	Bajo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1	El instrumento considera la definición conceptual de la variable					X
2	El instrumento considera la definición procedimental de la variable					X
3	El instrumento tiene en cuenta la operacionalización de la variable					X
4	Las dimensiones e indicadores corresponden a la variable					X
5	Las preguntas o ítems derivan de las dimensiones e indicadores					X
6	El instrumento persigue los fines del objetivo general					X
7	El instrumento persigue los fines de los objetivos específicos					X
8	Las preguntas o ítems miden realmente la variable					X
9	Las preguntas o ítems están redactadas claramente					X
10	Las preguntas siguen un orden lógico					X
11	El N° de ítems que cubre cada indicador es el correcto					X
12	La estructura del instrumento es la correcta					X
13	Los puntajes de calificación son adecuados					X
14	La escala de medición del instrumento utilizado es la correcta					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: ..... Fecha: 15/11/2018

IV. Promedio de Valoración: .....

  
 MG. MSC EDDER JOHN HUAMAN YOYERA  
 Lic. Edder John Huaman Yovera  
 ONI N° 16433255  
 Mg. en Educación

## ANEXO N°11

Número de RUC:	20480706391 - IMPRENTA GIGANTOGRAFIA "FORTIN COLOR "S SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA		
Tipo Contribuyente:	SOC.COM.RESPONS. LTDA		
Nombre Comercial:	-		
Fecha de Inscripción:	26/09/2009	Fecha de Inicio de Actividades:	01/09/2009
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	CAL.SIETE DE ENERO NRO. 991 CENTRO CHICLAYO (7 DE ENERO Y LORA Y CORDERO) LAMBAYEQUE - CHICLAYO - CHICLAYO		
Sistema de Emisión de Comprobante:	MANUAL	Actividad de Comercio Exterior:	SIN ACTIVIDAD
Sistema de Contabilidad:	MANUAL		
Actividad(es) Económica(s):	1812 - ACTIVIDADES DE SERVICIOS RELACIONADAS CON LA IMPRESIÓN ▼		
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA ▼	Obligado a emitir CPE:	No
Sistema de Emisión Electrónica:	-		
Emisor electrónico desde:	-		
Comprobantes Electrónicos:	-		
Afiliado al PLE desde:	01/01/2016		
Padrones :	Incorporado al Régimen de Buenos Contribuyentes (Resolución N° 0730050008492) a partir del 01/03/2016 ▼		

## ANEXO N°12



IMPRENTA GIGANTOGRAFÍA FORTIN COLOR'S

AÑO DEL DIÁLOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL

26 de Noviembre del 2018

**Asunto: Carta de aceptación de la empresa Imprenta  
Gigantografía Fortín Color's**

De mi especial consideración:

Expreso mi cordial saludo y a la vez informo sobre la aceptación por parte de nuestra empresa a los alumnos: Artur Flores Vigo con DNI: 75195903 y Geraldine Guanilo Mendo con DNI: 75196049, estudiantes de la carrera de Administración de la Universidad Cesar Vallejo a realizar su investigación titulada "Aplicación del modelo Daft para mejorar la eficiencia personal en la Imprenta Gigantografías Fortín Color's de la ciudad de Chiclayo", así como también a aplicar su instrumento de recolección de datos.

Los estudiantes asumen que toda información y el resultado de la investigación serán de uso exclusivamente académico, siendo de gran utilidad para su institución y para nuestro país.

Atentamente,

  
Lic. Maria Saracho Dozo Pérez  
Imprenta Gigantografía Fortín Color's  
Maria Saracho Dozo Pérez  
Representante legal  
DNI: 16769519

RUC: 20480706391  
Razón Social: Imprenta Gigantografía Fortín Color's  
Cal. Siete de Enero Nro. 991 - Chiclayo

## ANEXO N°13

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA ELABORAR EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Actividades	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Sem 10	Sem 11	Sem 12	Sem 13	Sem 14	Sem 15	Sem 16
1. Reunión de coordinación																
2. Presentación del esquema de Proyecto de Investigación																
3. Asignación de los temas de investigación																
4. Pautas para la búsqueda de información																
5. Planteamiento del problema y fundamentación teórica																
6. Justificación, hipótesis y objetivos de la investigación																
7. Diseño, tipo y nivel de investigación																
8. Variables, operacionalización																
9. Presenta el diseño metodológico																
10. JORNADA DE INVESTIGACIÓN N° 1 Presentación del primer avance																
11. Población y muestra																
12. Técnicas e Instrumentos de obtención de datos, métodos de análisis y aspectos administrativos. Designación del jurado: un metodólogo y dos especialistas																
13. Presenta el Proyecto de investigación para su revisión y aprobación																
14. Presenta el proyecto de investigación con observaciones levantadas																
15. JORNADA DE INVESTIGACIÓN N° 2:																

**NOTA:** Cualquier documento impreso diferente del original, y cualquier archivo electrónico que se encuentren fuera de la intranet UCV serán consideradas como COPIA NO CONTROLADA.



## ANEXO N°14



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### ABSTRACT

The overall objective of this research was to determine the DAFT model to improve personal efficiency at the Gigantografías Fortín Color's Printing House in the city of Chiclayo. Its development was based on the theories of Daft, which mentions that the Daft model is responsible for structuring orderly and synergistically the various organic units of an organization, considering that organizations are not static, they adapt continuously to changes in the environment in relation to personal efficiency, Gonzales mentions that efficiency is the ability to have someone or something to achieve a particular effect. Personal efficiency is defined as the fulfillment of objectives, with the least use of resources and in the shortest possible time. The methodology focused on a study of quantitative approach, of applied type, explanatory scope, pre-experimental design, the collection of information was carried out through a questionnaire applied to a sample of 32 workers of the company, an interview was also used. The results show that the workers do not work efficiently because the presence of dilemmas such as non-compliance with functions, the lack of a line of command, the lack of empowerment of their skills and above all due to low commitment and job satisfaction have caused the company's personnel to feel detached from the company's vision. The study concludes that after the implementation of the Daft model in the company, there were significant improvements especially in the dimensions of job satisfaction; contextual dimension and in the dimension of competencies, structural dimensions and labor commitment dimension; in conclusion, the main result obtained with the application of the Daft model was the increase in labor efficiency.

Keywords: Competences, performance, personal efficiency, environment, Daft model.

La que subscribe, **Dra. María Magdalena Usquiano Piscoya**, hace constar que el resumen está correctamente traducido.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
  
Dra. María Magdalena Usquiano Piscoya  
COORDINADORA  
ESCUELA DE TRADUCCIÓN E INTERPRETACIÓN

CAMPUS CHICLAYO  
Carretera Pimentel Km. 3.5  
Tel.: (074) 481 616 Anx.: 6514

fb/ucv.peru  
@ucv\_peru  
#saliradelante  
[ucv.edu.pe](http://ucv.edu.pe)

## ANEXO N°15: EVIDENCIA



*Fuente: Aplicación de la propuesta a los trabajadores de la Imprenta Gigantografías Fortin Color's de la ciudad de Chiclayo*



*Fuente: Aplicación de la propuesta a los trabajadores de la Imprenta Gigantografías Fortin Color's de la ciudad de Chiclayo*





*Fuente: Aplicación de la propuesta a los trabajadores de la Imprenta Gigantografías Fortin  
Color's de la ciudad de Chiclayo*



*Fuente: Aplicación de la propuesta a los trabajadores de la Imprenta Gigantografías Fortin Color's  
de la ciudad de Chiclayo*



*Fuente: Aplicación de la propuesta a los trabajadores de la Imprenta Gigantografías Fortin Color's de la ciudad de Chiclayo*



*Fuente: Aplicación de la propuesta a los trabajadores de la Imprenta Gigantografías Fortin Color's de la ciudad de Chiclayo*